

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER DE LA CIUDAD DE CALI**

**TANIA LIZETH CHAMORRO MORENO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER DE LA CIUDAD DE CALI**

**TANIA LIZETH CHAMORRO MORENO**

**Proyecto grado para optar el título de  
Administrador de Empresas**

**Director  
ELIZABETH ECHEVERRY LAVERDE  
Psicóloga. MG Educación y Desarrollo humano**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

### **Nota de Aceptación**

**Aprobado por el Comité de Grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.**

**Beatriz Eugenia Agudelo Orrego  
Jurado**

**Maria Eugenia Torres Valdivieso  
Jurado**

**Santiago de Cali, Julio de 2013**

A Dios principalmente, por darme el maravilloso regalo de la vida, por darme sabiduría y poder dejar mis conocimientos en este trabajo de grado.

A mis padres Guido Chamorro y Rosa Moreno, por estar siempre a mi lado, por darme los fundamentos morales y éticos necesarios para desarrollarme como persona y el apoyo incondicional para lograr las metas que me propongo.

A todos mis profesores que contribuyeron a lo largo de mi carrera para afianzar mi formación académica y que nunca dudaron en compartir sus conocimientos y experiencias.

## **AGRADECIMIENTOS**

Me siento agradecida con Dios por darme la vida, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. A mi padre por ser el guía en principales momentos de mi vida, a mi madre por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi tutora Elizabeth Echeverry, gracias infinitas por su tiempo y por los conocimientos que me transmitió en el desarrollo de mi formación profesional.

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>1.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>18</b>
<b>1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
<b>1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>19</b>
<b>1.3.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>19</b>
<b>2.JUSTIFICACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>3.OBJETIVOS</b>	<b>21</b>
<b>3.1.OBJETIVO GENERAL</b>	<b>21</b>
<b>3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>21</b>
<b>4.ANTECEDENTES</b>	<b>22</b>
<b>5.MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>25</b>
<b>5.1.MARCO TEÓRICO</b>	<b>25</b>
<b>5.1.1.La teoría de la administración.</b>	<b>25</b>
<b>5.1.2.Teoría del proceso administrativo de Henry Fayol (1841-1825 )</b>	<b>26</b>
<b>5.1.3.Teoría Humanista de la administración (1924-1953</b>	<b>26</b>
<b>5.1.4.Teoría del comportamiento organizacional Por Herbert Simon, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris.</b>	<b>27</b>
<b>5.1.5.La teoría X y Y de Douglas McGregor (1970).</b>	<b>28</b>
<b>5.1.6.Teoría de las expectativas por Víctor Vroom (1964).</b>	<b>30</b>
<b>5.1.7.La teoría de la Motivación y Clima Organizacional de los profesores Litwin y Stinger (1968).</b>	<b>31</b>
<b>5.1.8.La teoría de sistemas Según Likert (1970)</b>	<b>31</b>
<b>5.1.9.Teoría Neoclásica según Chiavenato. I (2000).</b>	<b>32</b>

<b>5.2.MODELOS REFERENTES</b>	<b>32</b>
<b>5.2.1.Modelo de Custodia por Warren Bennis (1966).</b>	<b>32</b>
<b>5.3.LA VISIÓN HUMANISTA DE CHIAVENATO I</b>	<b>34</b>
<b>5.4.TECNICAS DE ARH Y SU VINCULACIÓN</b>	<b>34</b>
<b>5.5.MARCO CONCEPTUAL.</b>	<b>34</b>
<b>6.METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>45</b>
<b>6.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>45</b>
<b>6.2.POBLACIÓN</b>	<b>47</b>
<b>6.2.1.Muestra de la población.</b>	<b>47</b>
<b>6.3.TÉCNICAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN</b>	<b>48</b>
<b>6.3.1.Cuestionario de clima laboral.</b>	<b>48</b>
<b>6.3.2.Entrevista semiestructurada</b>	<b>48</b>
<b>6.3.3.Grupo focal.</b>	<b>49</b>
<b>6.4.DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>49</b>
<b>6.4.1.Fase No. 1. Revisión y discusión del cuestionario de Clima laboral</b>	<b>49</b>
<b>6.4.2.Fase No. 2. Convocatoria y desarrollo del primer grupo focal.</b>	<b>49</b>
<b>6.4.3.Fase No. 3: Aplicación colectiva del cuestionario.</b>	<b>50</b>
<b>6.4.4.Fase No. 4: Organización y análisis de datos y segundo grupo focal</b>	<b>50</b>
<b>6.4.5.Fase No. 5: Aplicación de entrevista semiestructurada</b>	<b>50</b>
<b>7.GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>51</b>
<b>7.1.MISIÓN PROPUESTA</b>	<b>53</b>
<b>7.2.VISIÓN PROPUESTA</b>	<b>53</b>
<b>8.IDENTIFICACION DE LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA, SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER DE SU CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>54</b>
<b>8.1.MOMENTO 1: ANÁLISIS DE NECESIDADES DE LA EMPRESA SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER SOBRE EL SENTIR DE SUS EMPLEADOS.</b>	<b>54</b>

<b>8.2.MOMENTO 2: PRESENTACIÓN DE TEMÁTICA DEFINIDA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.</b>	<b>55</b>
8.2.1.Logros obtenidos	55
<b>8.3.MOMENTO 3: DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DESARROLLADO CON LOS COLABORADORES DE SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER.</b>	<b>56</b>
8.3.2.Fase 2.	57
8.3.3.Fase 3. convocatoria y desarrollo del primer grupo focal una vez identificadas	57
8.3.3.1.Actividad 1.	57
8.3.3.2.Actividad 2.	58
<b>8.4.MOMENTO 5: APLICACIÓN ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>	<b>58</b>
8.4.1.Fase 1.	58
<b>8.5.MOMENTO 6: ORGANIZACIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN RECOLECTADA A TRAVÉS DE LOS MÉTODOS O TÉCNICAS APLICADAS</b>	<b>59</b>
8.5.1.Fase 1. Recolección y organización de la información recolectada	59
8.5.2.Fase 2. Cuantificación y cualificación de resultados del cuestionario de Clima Laboral.	59
8.5.3.Fase 3. Calificación de entrevista.	59
8.5.4.Fase 4. Grupo focal	59
<b>8.6.MOMENTO NO. 7: INTEGRACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>60</b>
8.6.1.Fase 1: Evaluación colectiva de resultados	60
 <b>9.REALIZACION DE UN ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL IDENTIFICANDO LAS CATEGORÍAS CRÍTICAS Y BUSCAR POSIBLES SOLUCIONES AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN</b>	 <b>61</b>
9.1.TABULACION	61
9.2.PREGUNTAS SOCIO- DEMOGRAFICAS	61
9.3.DATOS DEMOGRÁFICOS EMPRESA SELECCIONADORA DE PAPA SUPER	62
<b>9.4.APLICACIÓN DE “CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL”</b>	<b>65</b>
9.4.1.Categoría número 1: Identidad y Pertenencia.	66
9.4.2.Categoría 2: Condiciones de trabajo.	71



9.4.3.Categoría No. 3. Satisfacción con el trabajo	76
9.4.4.Categoría comunicación.	80
9.4.5.Categoría retribución y beneficios.	86
9.4.6.Categoría apoyo en la supervisión y dirección.	89
9.4.7.Categoría trabajo en equipo	95
9.4.8.categoría vocación al servicio.	100
9.4.9.Diagnostico de la categoría creatividad e iniciativa	104
9.5.PERFIL DE CLIMA ORGANIZACIONAL: EMPRESA SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER	107
9.6.RESULTADOS ENTREVISTA (ver anexo B)	109
9.7.RESULTADOS GRUPOS FOCALES	110
9.8.MATRIZ DOFA PARA LA EMPRESA SELECCIONADORA SUPER	112
 10.DEFINIR LAS ESTRATEGIAS QUE DEBEN CULMINAR EN EL ESBOZO DE UN PLAN DE ACCIÓN, PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA	 113
10.1. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO	116
 11. CONCLUSIONES	 122
 12. RECOMENDACIONES	 124
 BIBLIOGRAFÍA	 125
 ANEXOS	 130

## **LISTA DE CUADROS**

<b>Cuadro 1. Matriz Dofa</b>	<b>Pág. 112</b>
<b>Cuadro 2. Propuesta de Plan de Mejoramiento</b>	<b>116</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Rango de edad	63
Gráfica 2. Antigüedad	64
Gráfica 3. Sexo	64
Gráfica 4. Nivel académico	65
Gráfica 5. Área de trabajo	65
Gráfica 6. Ítem 2 Me siento orgulloso de pertenecer y trabajar para la empresa	67
Gráfico 7. Ítem 2 Me siento parte integral de mi equipo de trabajo	68
Gráfico 8. Ítem 3. Me siento a gusto con el trabajo que realizo	69
Gráfica 9. Ítem No. 4. Veo la empresa como algo que me pertenece y respeto	70
Gráfica 10. Ítem No. 5. ¿Si otra empresa me ofrece un puesto similar con remuneración ligeramente superior se quedaría en la empresa?	71
Gráfica 11. Ítem No. 6. Mi puesto de trabajo esta adecuado, con los implementos necesarios para desarrollar mi trabajo en la empresa	72
Gráfica 12. Ítem No. 7. Me siento tratado con dignidad, equidad y respeto	73
Grafica 13. Ítem No 8. El ambiente laboral de mi área es tranquilo y se encuentra libre de tensiones entre jefes y compañeros	74
Gráfica 14. Ítem No. 9. Me proporcionan implementos para la protección personal dentro de la empresa	75
Gráfica 15. Ítem No. 10. Existen actividades de prevención de enfermedades profesionales y de accidentes laborales	76
Gráfica 16. Ítem 11: Me agrada conocer otras funciones o áreas de la entidad pues ello me permite desempeñar otros cargos dentro de la empresa	77
Gráfica 17. Ítem 12: En la empresa existe igualdad de oportunidades entre los colaboradores	78
Gráfica 18. Ítem No. 13. Me siento motivado para realizar mi trabajo en la	79

**empresa**

**Gráfica 19. Ítem 14: Las funciones que realizo están acordes con mis estudios y experiencia 80**

**Gráfica 20 Ítem 15. En la empresa se maneja la comunicación de forma efectiva entre jefes y colaboradores 81**

**Gráfico 21. Ítem 16. Las ideas, sugerencias y preocupaciones del personal son valoradas y tenidas en cuenta por los superiores inmediatos 82**

**Gráfico 22. Ítem 17. Me siento escuchado y valorado por mi jefe cuando le expongo mis ideas, problemas en mi trabajo o mis puntos de vista 83**

**Gráfico 23. Ítem 18. La comunicación entre un área de trabajo a otra es buena 84**

**Gráfico 24. Ítem 19. La información requerida para el desempeño de mi gestión es clara y oportuna 85**

**Gráfico 25. Ítem 20. El rendimiento del colaborador es tenido en cuenta dentro de las promociones empresariales 86**

**Gráfico 26. Ítem 21. La empresa se preocupa por la capacitación y desarrollo del personal para que realice mejor su trabajo 87**

**Gráfico 27. Ítem 22. La empresa brinda estabilidad futura para el desempeño 88**

**Gráfico 28 Ítem 23. Me siento tenido en cuenta dentro de las actividades programadas por la empresa 89**

**Grafica 29. Ítem 24. La relación entre el jefe inmediato y demás colaboradores es cordial 90**

**Gráfica 30. Ítem 25. El nivel de exigencias por parte de los jefes inmediatos es adecuado 91**

**Gráfica 31. Ítem 26. Los superiores inmediatos son justos en el momento de tomar decisiones relacionadas con el trabajo 92**

**Gráfica 32. Ítem 27. Se realizan reuniones periódicas con mi superior inmediato para seguimiento de las actividades 93**

**Gráfica 33. Ítem 28. Mi jefe me retroalimenta y me orienta si estoy haciendo bien o mal mi trabajo 94**

Gráfica 34. Ítem 29. Siento respaldo de mi superior inmediato para el logro de las actividades que realizo	95
Gráfica 35. Ítem 30. Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo	96
Gráfica 36. Ítem 31. Existen lazos de confianza, amistad y respeto entre los diferentes compañeros de trabajo	97
Gráfica 37. Ítem 32. Participo en las actividades realizadas por la empresa	98
Gráfica 38. Ítem 33. Recibo colaboración y apoyo de mis compañeros de trabajo para realizar mi trabajo	99
Gráfica 39. Ítem 34. Siento gusto apoyando a mis compañeros de trabajo	100
Gráfica 40. Ítem 35. Me satisface la información recibida de mis compañeros de trabajo	101
Gráfica 41. Ítem 36. La información que recibo de mis compañeros de trabajo para realizar mi gestión es oportuna	102
Gráfica 42. Ítem 37. La atención dada a los clientes internos se caracteriza por la objetividad, el respeto y el afán de servicio al cliente	103
Gráfica 43. Ítem 38. Las reuniones de mi equipo de trabajo son creativas y aportan soluciones a los problemas del proceso	104
Gráfica 44. Ítem 39. La empresa reconoce las ideas de los colaboradores para el mejoramiento de los resultados	105
Gráfica 45. Ítem 40. La empresa me incentiva a desarrollar ideas que permitan el mejor desarrollo en la productividad y crecimiento en ella	106
Gráfica 46. Perfil de clima organizacional empresa seleccionadora de Papa Súper	107

## **LISTA DE ANEXOS**

**Pág.**

**Anexo A. Tabla 1. Ficha técnica de cuestionario de Clima Laboral.130**

**Anexo B. Entrevista al gerente.133**

**Anexo C. Tabla 2. Ficha técnica de resultados de cuestionario Clima Laboral  
134**

**Anexo D. Circular137**

## RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación muestra un proceso de indagación y diagnóstico que finaliza en una propuesta operativa para la gestión del talento humano en la organización Seleccionadora de Papa Súper, que dio cuenta de la percepción que sobre la organización tipo y su clima organizacional, manifestaron los colaboradores de la misma, tocando aquellos factores más importantes para dichos colaboradores.

Con la participación de todos los colaboradores se lograron evaluar aspectos de clima organizacional desde su propia percepción, conocimiento, sentimientos y la evaluación colectiva frente al mismo, lo que dio lugar a propuestas puntuales surgidas desde los mismos colaboradores. Presenta a su vez un plan de mejoramiento al interior de la organización en estudio por lo que sus conclusiones y propuestas apuntan a posibilitar a las directivas de Seleccionadora de Papa Súper, el desarrollo de su organización, por lo tanto esta, termina siendo solo una propuesta de acción sugerida.

Durante el proyecto se utilizaron métodos y técnicas apropiados para la correcta recolección de información tales como los grupos focales, la entrevista semiestructurada y la aplicación de un cuestionario de clima organizacional debidamente estandarizado y validado por las autoras Mar Arranz y Ana Rivas (2007) para Europa y Latinoamérica y Colombia.

Este proyecto de investigación tiene un sustento teórico, metódico e instrumental a la luz de teorías planteadas por autores como Chiavenato. I (2000), Goncalvez. A (1995), Mar A. y Rivas. A (2007), entre otros quienes hacen aportes conceptuales y teóricos que sustentaron el mismo y guiaron los resultados y sugerencias de orden cualitativo para culminar en un plan de acción de carácter consultivo, que se relacionó con la propuesta de un plan de a corto mediano y largo plazo en la empresa Seleccionadora de Papa Súper de la ciudad de Cali.

**Palabras Claves:** Gestión de talento humano, clima organizacional, plan de mejora, diagnóstico,

## INTRODUCCIÓN

En la moderna administración organizacional, los estudios de clima organizacional son los que más han visto incrementada su demanda, aún más, si se tienen en cuenta los nuevos enfoques empresariales sobre la cultura organizacional que resaltan el importante factor de apalancamiento que desempeña la cultura de los negocios.

La asociación que se viene efectuando en la gestión moderna entre la productividad del recurso humano y el clima organizacional ha permitido inferir que este último se constituye en un factor que refleja la situación del talento humano y su relación con su productividad y motivaciones para el desarrollo de su labor.

Es por esto que se desarrolló la investigación de comportamiento de clima organizacional en la empresa Seleccionadora de Papa Súper, una empresa Pyme familiar creada en el año de 1994, dedicada a la comercialización de papa en todas sus variedades ya sea por bultos, a granel o empacada, empresa que ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca, Colombia.

La realización de esta investigación surge como una necesidad de emitir conceptos generales que requieren de un tratamiento especial, a fin de orientar los procesos relacionados con la consecución de metas y objetivos de la empresa Seleccionadora de Papa Súper, en el tema de clima organizacional. Para el mismo se tuvieron en cuenta diferentes situaciones encontradas que parecen relacionarse con el desarrollo de su potencial humano y administrativo.

Un estudio que contribuyera al mejoramiento del clima organizacional a través de su evaluación, fue lo que se propuso en la presente investigación al interior de la empresa Seleccionadora de Papa Súper, para identificar aquellos aspectos relacionados con la percepción de los colaboradores sobre su organización en términos de clima organizacional, que apunte hacia planes de mejoramiento propuestos para su posible aplicación por la alta dirección.

Desde esta perspectiva se planteó la investigación del clima organizacional de la empresa Seleccionadora de Papa Súper, como aquella que permite no solo conocer la situación del clima en el entorno organizacional específico de la empresa sino sus posibilidades de acción mayormente relacionadas con su realidad.



Esta investigación permitió de determinar los factores a intervenir para mejorar el clima organizacional en la empresa Seleccionadora de Papa Súper, a fin de fortalecer el desempeño de los empleados y la productividad general de la organización.

Para efectos de una mejor comprensión, este documento da cuenta de los momentos en que consistió la investigación y está dividido en cinco(5) capítulos: Un primer capítulo que está relacionado con la revisión teórica y contextual a partir de un problema debidamente planteado y sistematizado en relación con clima organizacional de la empresa Seleccionadora de Papa Súper; un segundo momento que abarca la jerarquización de un objetivo general y unos específicos definidos desde las necesidades surgidas, un tercer capítulo que ubica al lector en el proceso metodológico utilizado donde se describe el tipo de investigación y se definen unas categorías de trabajo a intervenir, lo que redundó en unos métodos específicos de aplicación; un cuarto capítulo que constituye el análisis integral de los resultados obtenidos para cada uno de los métodos utilizados, para culminar en un último capítulo que constituye una propuesta de plan de acción.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación se realizó, en la empresa familiar Seleccionadora de Papa Súper, empresa de abasto, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, creada en el año 1994 y dedicada a la comercialización de papa en todas sus variedades.

La empresa cuenta con 20 empleados de los cuales 16 son temporales y cuatro se encuentran vinculados a la empresa y están distribuidos en tres áreas: Área Administrativa, Área de Producción y Área de ventas por su rápido crecimiento, que si bien, ha considerado elementos importantes de tipo administrativo y operativo para su funcionamiento, presenta debilidades administrativas que se reflejan en su clima organizacional, afectando el rendimiento y la rentabilidad de la misma; se vislumbra que dichas debilidades estaban relacionadas con la ausencia de algunos procesos organizacionales, algunos de los cuales se presentaban en los procesos de comunicación, capacitación y desarrollo de personal, además de dificultades en la normatización y cumplimiento de seguridad industrial y manejo de horarios de trabajo.

Otros aspectos se relacionaron con procesos de selección, programas de inducción, los que de acuerdo a la observación libre realizada, podría definir el problema a intervenir e influir en el buen desarrollo de un buen clima laboral en la empresa en mención.

Lo anterior se suma a otros aspectos de orden administrativo y operativo. Tales situaciones discutidas tanto con las directivas con algunos de los colaboradores en termino de opiniones, que permitieron el desarrollo de un ejercicio de indagación la cual permitiera hacer una investigación de clima organizacional, cuyo propósito fue contribuir a la disminución de problemas relacionados con el desarrollo del talento humano y por supuesto de la organización a mediano plazo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la evaluación del clima organizacional de la empresa seleccionadora de papa Súper contribuirá a la formulación de estrategias de mejoramiento?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de la empresa Seleccionadora de papa Súper sobre el clima organizacional de la misma?
- ¿Cuál es la finalidad del diagnóstico de clima organizacional de la empresa Seleccionadora de Papa Súper?
- ¿El planteamiento de estrategias de mejoramiento resultantes de un diagnóstico de clima organizacional es suficiente para formular un plan de acción sujeto a la realidad organizacional de la empresa Seleccionadora de Papa Súper?

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Cuando se hace referencia a la cultura organizacional no se puede desconocer que esta incluye el manejo de clima organizacional como un elemento de vital importancia, teniendo en cuenta, que este permite tener un conocimiento de aspectos como el ambiente de trabajo identificado a través de la calidad de trabajo, el manejo de las relaciones interpersonales, las conductas y comportamientos individuales al interior de la organización.

Por lo tanto, dicho conocimiento no es menos importante para “Seleccionadora de Papa Súper”, en tanto permite reactivar cambios en su estructura organizacional y en su cultura organizacional, a la vez que da lugar a la posibilidad de estructurar una propuesta de gestión guiada a las diferentes áreas de funcionamiento, así como en la mejora en sistemas de comunicación interna y externa, en los procesos productivos.

La evaluación del clima organizacional al interior de la empresa Seleccionadora de Papa Súper, conlleva a la reflexión de sus líderes sobre los resultados de la percepción de sus colaboradores viéndolos como el capital principal de su negocio, situación que se logrará partir de una investigación estructurada atendida a la realidad empresarial, a fin de entregar también resultados coherentes con la misma y que sirvieran como orientadores en el desarrollo efectivo de procesos administrativos al interior de la misma. No deja de ser menos interesante para el ámbito universitario realizar un ejercicio de este tipo, en cuanto el mismo fortalece el espíritu investigativo y además pone en evidencia el aprendizaje de la indagadora, en tanto da cuenta del desarrollo de competencias investigativas, laborales, disciplinares y comunicativas, adquiridas en su proceso académico e investigativo, además del desarrollo de una experiencia para la misma y los sujetos de investigación en el contexto laboral y profesional.

Es así como la importancia de esta investigación radica en el aporte que la misma hace a venideros estudios de clima organizacional, en el sector de abasto de la ciudad de Cali y más especialmente a empresas abastecedoras de productos agrícolas, en este caso, la comercialización de papa, donde no se habían desarrollado estudios de estas características, aspecto que ha sido no solo de gran aceptación, sino de expectación en distribuidores de productos relacionados.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una evaluación del clima organizacional en la empresa Seleccionadora de Papa Súper de la ciudad de Cali, para formular estrategias de mejoramiento.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la percepción de los colaboradores de la empresa, Seleccionadora de Papa Súper, sobre su clima organizacional.
- Realizar un análisis del clima organizacional identificando las categorías críticas y posibles soluciones para la organización.
- Determinar las estrategias correspondientes para mejorar el clima organizacional en la empresa y presentar una propuesta de plan de mejoramiento para la misma.

#### 4. ANTECEDENTES

Los estudiosos de clima organizacional dan cuenta de resultados de investigaciones y estudios que han contribuido al mejoramiento de los niveles de funcionamiento y desempeño de los colaboradores en diversas organizaciones a nivel mundial.

La importancia de los estudios relacionados con el sentir de los trabajadores frente a su organización, no solo permite reconocer fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción de los mismos ante el desarrollo de su labor, sino que, conlleva a contribuir al desarrollo de esa organización pudiendo prever los problemas que pueden surgir, dando lugar a un conocimiento presente y a adelantarse como organización en el desarrollo de sus servicios, productos y negocio.

Se encuentran diversos estudios relacionados con el ejercicio del clima organizacional que brindaron aportes importantes a la búsqueda de un marco teórico acorde con el objeto de investigación pero ante todo para verificar las posibilidades de aplicación de herramientas que apoyen el mismo. Entre estos se mencionan a la luz de este ejercicio investigativo y que soportan el mismo:

✚ **Méndez Álvarez Carlos Eduardo (1980 – 2005)** bajo el libro titulado “Clima organizacional en Colombia, el autor utiliza un cuestionario al que denomina IMCOM y que lo define como un método de análisis para la intervención del clima organizacional a través de este instrumento aplicado en organizaciones colombianas. Dicho instrumento según el autor “Es aplicable para aquellas empresas que quieren mejorar el clima de la organización a través de un diagnóstico que proporciona claras conclusiones sobre las percepciones de los empleados que aparecen en forma constante en las empresas colombianas” <sup>1</sup>. Los aportes dados por Méndez para esta investigación se relacionan con el reconocimiento de la existencia de herramientas aplicables en Colombia y orientan la búsqueda de otros cuestionarios posibles en esta investigación hasta seleccionar el más acorde para su aplicación

✚ **Toro Fernando (1992)**, autor quien aporta la encuesta ECO IV de clima organizacional aplicada en diferentes países. Este autor elaboró una encuesta

---

<sup>1</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006. P. 48

diseñada y validada en Colombia, que logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales; cuenta con 49 ítems, mide factores como relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad, coherencia en la dirección y valores colectivos. La revisión del cuestionario aportado por Toro, permitió reconocer que dentro de la investigación se debía tener en cuenta un cuestionario debidamente estandarizado y validado como herramienta para ser aplicada en la empresa Seleccionadora de Papa Súper.

- ✚ **Galicia (2005)**, quien desarrollo un trabajo titulado “Clima organizacional en las Farmacias Amiga”; en este caso la autora concluyó acerca de la existencia de dos factores del clima organizacional: los intrínsecos y los extrínsecos. Hace referencia la autora que “El clima organizacional de las Farmacia Amiga es aceptable, ya que cumple con una percepción satisfactoria de aspectos, como la satisfacción con el trabajo y la empresa, relaciones interpersonales, estima y pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación (factores intrínsecos); mientras que dentro de los factores extrínsecos que generan motivación, se encuentran los bonos sobre ventas y las comisiones”<sup>2</sup> Desde este autor se retoma la importancia de identificar dentro de esta investigación los factores intrínsecos y extrínsecos del clima organizacional, por lo que esta investigación se orientó hacia la búsqueda de un cuestionario que considerara estos factores como elementos importantes a evaluar en el contexto de la empresa objeto de estudio.


- ✚ **Portilla J. E. (2005)**, realiza un análisis de la situación actual del clima organizacional existente en la empresa Emsanar, ARS y plantea que “Una organización se debe basar en función de los métodos de mando, forma que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, características de los procesos, importancia de la interacción de grupos, fijación de objetivos, instrumentos para motivar a los empleados y planificación de objetivos; sostiene además que el clima organizacional junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico”<sup>3</sup>. Al revisar este autor, se

---

<sup>2</sup>Datos Generales de producción Bibliográfica.[en línea][consultado 1 de marzo de 2013] Disponible en internet [http://201.234.78.173:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000045233](http://201.234.78.173:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000045233)

<sup>3</sup>GARZA PUENTE, Diana Guadalupe. El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de sensaciones de la Secretaría de Educación Pública Tamalipas. [ en línea] Tesis de Grado Maestro en Dirección Empresarial. México Universidad Autónoma de Tamaulipas. Dirección trabajos de grado e investigación. 96.p[ consultado 1 de marzo de 2013]Disponible en internet <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

encuentra que sus estudios abarcan aspectos más específicos en sus objetivos de trabajo, tales como liderazgo y dirección de personal, cuyos aportes para el trabajo de investigación dieron cuenta de la importancia de identificar un plan operativo integral que contara con los aspectos más relevantes a intervenir, tal como se hizo en la propuesta final.

 **Rosero N. y Moreno A. (2008)**<sup>4</sup> realizaron un estudio y caracterización de clima organizacional en la Secretaria de Hacienda de la Alcaldía Municipal de Pasto. Estos autores, aplicaron una encuesta a los empleados administrativos para evaluar el clima organizacional y a partir de la misma involucraron a los colaboradores en la elaboración de estrategias para mejorar este aspecto. Lo interesante en el aporte del estudio realizado, se visualiza en la importancia asignada a este instrumento de diagnóstico en tanto lo aplican dos veces al año con el objeto de tomar decisiones de tipo administrativo y de gestión humana aspecto que ha contribuido de manera positiva en una entidad oficial como lo es la Secretaria de Hacienda de esta Alcaldía. Estos últimos autores tocan elementos importantes tales como la formulación de planes de mejoramiento y seguimiento continuo a los mismos, que minimicen riesgos al interior de una organización tal como se propone al final de este proyecto.

Finalmente se resalta que los autores mencionados en este punto se tuvieron en cuenta en tanto son investigadores que han realizado sus trabajos en pequeñas y medianas empresas, lo mismo que a nivel institucional en Colombia, aspecto que le da mayor sustento al proyecto desarrollado en la empresa Seleccionadora de Papa Súper de la ciudad de Cali.

---

<sup>4</sup>Monografias.Com. [ en línea][consultado 1 de marzo de 2013 ]Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos93/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas.potilla.shtml>



## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEÓRICO

Los supuestos acerca de la naturaleza humana y el trabajo, han condicionado el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones desde los albores de la civilización, si bien sólo desde principios del siglo XX se empezaron a estudiar en forma sistemática y documentada. Existe un conjunto de modelos o paradigmas relacionados, sin embargo, ha evolucionado en forma acelerada en las últimas décadas.

**5.1.1. La teoría de la administración.** Surge durante Durante, family: see Duran. el siglo El Siglo is a Chilean weekly that is the official organ of the Chilean Communist Party's Central Committee. It was founded as newspaper on August 31, 1940. On July 14, 1948 it was closed down as consequence of the anti-communist Defense of Democracy Law. XX con distintos enfoques que intentan conocer, comprender, describir, explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones:, esta tiene diferentes abordajes teóricos tales como la teoría clásica de la administración, formulada a comienzos del siglo XX por Taylor (1889), quien analiza los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral. Estos estudios permiten conocer los tiempos y movimientos requeridos para cada tarea, las aptitudes humanas requeridas para cada tarea y establecer salarios en función de la producción. Por su parte Henry Fayol (1916)<sup>5</sup> expone aspectos importantes sobre la teoría general de la administración. Es así como este autor señala la posibilidad de aplicar métodos de la ciencia a los problemas de las organizaciones, dando cuenta de cuatro principios fundamentales cuales son , el planteamiento del trabajo, la preparación de la planeación del trabajo, el control de las actividades y la ejecución del trabajo.

Este autor concluye que una buena administración debe tener bajos costos de producción y sueldos justos para sus obreros, a la vez que debe estar al tanto de adecuadas condiciones laborales, de mantener al día lo procesos debidamente estandarizados, atender al entrenamiento efectivo de los empleados en las

---

<sup>5</sup> GARCIA GONZALEZ, Concepción. Teorías de la Administración (Documento de Apoyo)[en línea]Barcelona[consultado 10 de Julio de 2103]Disponible en internet. [http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas\\_administrativos.pdf](http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf). [consulta: 2013, Julio 10]

actividades a desempeñar y finalmente debe proporcionar un ambiente cordial entre el colaborador y el empleador.<sup>6</sup>

### **5.1.2. Teoría del proceso administrativo de Henry Fayol (1841-1825)**

Fayol es un autor que amplía a toda la organización el análisis fabril de Taylor, con su teoría de la administración dado que concibe la organización como una estructura “Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones”<sup>7</sup>

Como el más grande representante de la Teoría Clásica de la Administración Fayol 1947 establece catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, entre la cuales están las funciones de seguridad relacionadas con los bienes de los trabajadores y las funciones administrativas, que coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa. Significa lo anterior que para Fayol, la tarea de formular el programa de acción general de una empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, corresponde a las funciones administrativas<sup>8</sup>

Si bien estos principios son criticados y calificados como refranes por Simún, sirven de base para la programación, la coordinación, la dirección por objetivos y el desarrollo de la consultoría de empresas (Perrow, 1991). La excesiva rigidez y linealidad del modelo y la omisión de los aspectos humanos de la organización afectan en gran medida la vigencia de esta teoría, aunque las ideas de Taylor y Fayol mantienen intacta su influencia en varios aspectos. Los que se relacionan como fundamento básico de esta investigación

**5.1.3. Teoría Humanista de la administración (1924-1953).** Quien proporciona marcados elementos que enriquecen esta investigación sobre estudio de clima organizacional, ya que están dadas desde el enfoque de las relaciones humanas, cuyos mayores representantes son Hawthorne y Elton

---

<sup>6</sup> Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: WikimediaFoundation, 2006 [consultado 10 de Julio de 2013] Disponible en internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

<sup>7</sup>Las principales teorías administrativas y sus enfoques. Enfoque de administración [ en línea][consultado 10 de Julio de 2013]Disponible en Internet <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>

<sup>8</sup>Ibíd. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>

Mayo, sus aportes se dieron en sus estudios sobre los cambios en las condiciones físicas de trabajo y sus efectos sobre la productividad y liderazgo (1932)<sup>9</sup>. Expone Elton Mayo quien el nivel de producción está determinado por las normas sociales y expectativas que rodean a los trabajadores; manifiesta dicho autor que “ la influencia del grupo de trabajo tiene relación directa con el desempeño de los mismos y por lo tanto las actividades deben plantearse sobre dinámicas de grupos, otro punto que abarca esta teoría es la recompensa o desaprobación social del grupo de trabajo influye notablemente en el desempeño del colaborador de acuerdo a la calidad y cantidad de recompensa recibida”<sup>10</sup>.

A dichos estudios se unieron otros autores quienes expusieron sus trabajos relacionados con clima organizacional y productividad, donde sobresalen (Kornhauser y Sharp, 1932; Lewin, 1935; Brayfield y Crockett, 1955; Vroom, 1964; Lawler y Porter, 1967 y Hersberg, 1966, entre otros. Otros estudios sobre el clima organizacional y las relaciones grupales generan formulaciones teóricas como la jerarquía de necesidades del individuo (Maslow, 1968), la teoría de la madurez (Argyris, 1962), las teorías X e Y (McGregor, 1960) y los sistemas de organización (Lickert, 1961).

**5.1.4. Teoría del comportamiento organizacional Por Herbert Simon, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris.** Hacen importantes aportes sobre esta teoría (1957)<sup>11</sup> haciendo énfasis en el comportamiento de las personas. Dichos aportes hacen grandes modificaciones a los estilos de la administración desde una visión más humanista de la misma cuando hacen referencia a la modificación de aspectos relacionados con el bienestar del empleado entre los que se encuentran la consideración de los periodos de descanso, la comodidad física de los empleados, la consideración posible de manejar horarios de trabajo razonables, además de la tipificación del trabajo mediante la caracterización de las tareas y carga laboral, además de procurar o mantener ambientes de trabajo

---

<sup>9</sup> AGUILAR MORALES, Jorge Averardo. Definición, Antecedentes históricos y Teorías de la Administración [en línea][consultado, 10 de Julio de 2013] Disponible en internet. [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/administracion\\_definicion\\_antecedentes\\_historicos\\_teorias\\_administrativas.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html)

<sup>10</sup> Disponible en internet. [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/administracion\\_definicion\\_antecedentes\\_historicos\\_teorias\\_administrativas.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html). [consulta, 2013 julio 10]

<sup>11</sup> Tomado de O. Da silva. R. Teorías de la administración y clima organizacional Edit. F. A económico- Administrativo. Pág. 143-153. Brasil 2001.

debidamente estructurados a través de la definición y aplicación de políticas estables y previsibles, de condiciones de trabajo seguras, de evaluación de la remuneración y beneficios, estabilidad del empleo, evaluación de ascensos entre otros así como el desarrollo de las personas al interior de la organización.

Diversos autores consideran que toda empresa debe estar plenamente integrada en garantizar que su comportamiento organizacional genere un clima favorable en su productividad y en el logro de objetivos, para ello la gerencia, su recurso humano debe haber desarrollado una cultura organizacional auténtica, en donde cada miembro está plenamente identificado con su rol, compromiso, poniendo en practica sus conocimientos, habilidades, destrezas a fin de garantizar desempeño y alcanzar los objetivos establecidos”.<sup>12</sup>Es así como existen diversos modelos teóricos de comportamiento organizacional entre los cuales s e encuentra:

Estos aporte teóricos son considerados base fundamental para el desarrollo de esta investigación no solo como una de las una de las primeras teorías administrativas, sino también porque da cuenta de la importancia del buen clima organizacional de las empresas, lo que es tema de la presente investigación.

**5.1.5. La teoría X y Y de Douglas McGregor<sup>13</sup> (1970).**La cual está basada en la concepción teórica de que los individuos son como animales y está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la suposición de la mediocridad de las masas, que asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio de la cual existen dichos tales como “cómo será de difícil y maluco trabajar que por eso pagan” lo cual presenta dos necesidades para la organización: la motivación y la supervisión.

La teoría Y en cambio considera que los empleados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzaran siempre por lograr los mejores resultados para la organización, el desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como el juego o el reposo y no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los resultados

---

<sup>12</sup>MORA VANEGAS, Carlos. Cuatro Modelos de Comportamiento Organizacional. [ en línea][consultado 10 de Julio de 2013]Disponible en internet <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/780384/Cuatro-Modelos-de-Comportamiento-Organizacional.html>.

<sup>13</sup>MCGREGOR. D en ALTMAN, Steven. HODGETTS, Richard, Comportamiento en las Organizaciones. McGraw-Hill, 1989.Pág. 49-50.

esperados por la organización. Según el autor, "En condiciones normales, el ser humano medio, aprende no solo a aceptar las responsabilidades sino a buscarlas. La mayoría de personas poseen un alto nivel de imaginación, ingenio y creatividad para solucionar los problemas de la imaginación"<sup>14</sup>

Otros autores aportan nuevos elementos a la administración organizacional incorporando los aportes de las relaciones y la gestión humana al interior de las organizaciones son las teorías racionalistas de la administración y que tuvieron auge entre las décadas de 1940, 1950 y 1960 con predominancias como el institucionalismo, la teoría de las decisiones y las relaciones humanas. Su germen lo constituyen las obras de Barnard (1938) y Weber (1947)<sup>15</sup>, que influyen de muy diferente manera.

Estos autores desarrollan y profundizan las ideas de los clásicos de la administración, en aspectos como la cuestión tecnológica de programación de decisiones, la formalización de actividades y control de las conductas de los miembros de la organización, sin tener en cuenta los aspectos informales, las relaciones de poder, el conflicto de intereses y la influencia del contexto. Para Barnard, las organizaciones son por naturaleza sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo. Excluye el conflicto, la coordinación obligatoria y los incentivos financieros. Para Weber las personas cooperan obligadas por la jerarquía de autoridad y por la separación entre puesto y persona. Ambos coinciden en definir a las organizaciones como un sistema impersonal supraindividual de coordinación de fuerzas o actividades, lo que hace que las organizaciones sean más racionales que los individuos.

Simon y March (Simon, 1947; Simón y March, 1958)<sup>16</sup> desarrollan y concilian las ideas de Weber y Barnard, sosteniendo que una organización es un conjunto de personas y lo que la organización hace es realizado por personas, pero estas poseen una racionalidad limitada y por tanto, su comportamiento puede ser controlado por la organización. Estos comportamientos controlados configuran la estructura organizacional. La autoridad, la comunicación y la formalización o programación de las decisiones y las actividades (tecnología) son los medios para controlar estos comportamientos.

Tanto, Stockholm - A district of Stockholm, Sweden.

---

<sup>14</sup>Ibíd. Pag 49-50.

<sup>15</sup>Tomado de O. Da Silva. R. Teorías de la administración y clima organizacional Edit. F. A económico- Administrativo. . Pág. 143-153. Brasil 2001

<sup>16</sup>Ibíd., Pág. 143-153.

Seealso: Tonto.

**5.1.6. Teoría de las expectativas por Víctor Vroom<sup>17</sup> (1964).** Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

- ✚ **Relación esfuerzo-desempeño:** la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- ✚ **Relación desempeño-recompensa:** el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- ✚ **Relación recompensas-metas personales:** el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

Dentro de la teoría de la administración y del comportamiento organizacional se encuentra el reconocimiento del clima organizacional, tal como lo expresan autores como los expertos Litwin y Stinger (1978)<sup>18</sup>, quienes refieren que el clima organizacional guarda una relación directa en la determinación de la cultura organizacional de la empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

---

<sup>17</sup>CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos'..McGraw Hill 2000.P 205.

1.1. <sup>18</sup>LITWIN, G. y STINGER, H."Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y, 1978.Pág. 120 -140 Los 9 factores que determinan el clima organizacional[ en línea][Consultado 10 de julio de 2013]Disponible en internet:<http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/08/>

Según los autores mencionados “Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo”<sup>19</sup>.

**5.1.7. La teoría de la Motivación y Clima Organizacional de los profesores Litwin y Stinger (1968).** comprueba la influencia de los nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del clima organizacional y son entre estos, la estructura que determina las relaciones dentro de la empresa, la responsabilidad de la empresa hacia los empleados y viceversa, las retribuciones y recompensas, el desafío que propone el puesto de trabajo, los estándares a los que se quiere llegar (de formación, etc.) los tipos de conflictos que se generan y cómo se gestionan y la identidad de la empresa.

Por su parte el psicólogo colombiano Orlando Urdaneta Ballén<sup>20</sup>, quien ha realizado investigaciones en el territorio colombiano tanto en empresas del sector público como privado, tiene en cuenta factores que inciden en el clima organizacional de una empresa entre ellos capacitación y desarrollo, comunicación, organización del trabajo, motivación, seguridad y salud ocupacional, relaciones humanas, satisfacción con la remuneración, supervisión, toma de decisiones.

**5.1.8. La teoría de sistemas Según Likert (1970)<sup>21</sup>.** Consiste en la reacción que tiene el individuo ante cualquier situación, pues lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad está sobre la percepción, pues la percepción determina el tipo de comportamiento que el individuo va a adoptar.

---

**1.2.** <sup>19</sup>Ibid. Disponible en internet: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/08/>

<sup>20</sup>URDANTE BALLEEN, Orlando. Psicología Organizacional. Medición y fortalecimiento del clima y la cultura organizacional[ en línea][consultado 10 de Junio de 2013]Disponible en internet: <http://www.orlandourdanetaconsultor.com/productos/index.html>.

<sup>21</sup>OLAVE, Jenny, MENESES, Sully, CHICAIZA, Ricardo, BURBANO; Sandra. Teoría de Likert. Historia de Likert.[ en línea][consultado 10 de Julio de 2013]Disponible en internet. <http://gestionica.wikispaces.com/file/view/likert.pdf>

Para Likert los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional; la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana; los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción; la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización, son los factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima de una organización.

**5.1.9. Teoría Neoclásica según Chiavenato. I (2000).** En su teoría se caracteriza por el gran énfasis en los aspectos prácticos de la administración y por la búsqueda de los resultados concretos notables y no descuida los conceptos teóricos de la administración. “La administración inteligente de los recursos humanos es la pieza clave en una organización exitosa. Refiere el autor que “El capital humano constituye el elemento esencial en cada componente de la organización y que la administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de cada administrador (gerente, jefe de sección) de las distintas áreas funcionales de la organización, ya sea la de finanzas, contabilidad, marketing, producción, compras, capacitación e incluso recursos humano... Cualquiera sea el área empresarial seleccionada, el futuro administrador necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar la organización hacia la excelencia y competitividad<sup>22</sup>”. En consecuencia, debido a que los recursos humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, su administración eficaz representa la clave al éxito organizacional para este autor.

## **5.2. MODELOS REFERENTES**

**5.2.1. Modelo de Custodia por Warren Bennis (1966).** Existen diversos modelos teóricos de comportamiento organizacional entre los cuales se encuentra este modelo surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático.

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de los Recursos Humanos Nov. 2005, 5 edición, editorial Mc Graw Hill, P. 272



El autor afirma que se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad. Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Luego, la orientación de la gerencia es hacia el dinero. Se genera dependencia del individuo a la organización. Necesidades satisfechas son de manutención y el desempeño es de cooperación pasiva. Ventajas: brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores. Desventaja: no logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

**5.2.2. Modelo de apoyo de Warren Bennis (1966)<sup>23</sup>** Depende del liderazgo. A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización.

La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; sus papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización. “Nosotros” en lugar de “Ellos” al hablar de la organización. Este modelo funciona mejor en países más ricos. Modelo colegiado: es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial o colegiado, alude a un grupo de personas con un propósito común. Encarnación del concepto de equipo, este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajos similares, aunque actualmente es aplicable a una extensa variedad de situaciones de trabajo.

Este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores sean útiles y necesarios. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los colaboradores a esta situación

---

<sup>23</sup>Ibíd. Disponible en internet <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/780384/Cuatro-Modelos-de-Comportamiento-Organizacional.html>.

es la responsabilidad. El resultado psicológico del modelo colegial en los colaboradores es la autodisciplina. Dado que se saben responsables de sus actos.

### **5.3. LA VISIÓN HUMANISTA DE CHIAVENATO I**

Esta visión considera el capital humano como el elemento esencial en cada departamento o unidad dentro de la organización y lleva a considerar al administrador como pieza clave en la buena gestión de los recursos humanos. El éxito de las empresas depende de los colaboradores que participan en el proceso, quienes con su inteligencia habilidades y dinamismo realizan gestiones eficaces. La tarea de los administradores o las empresas es identificar el talento de cada colaborador y luego potencializarlos hacia los objetivos de la misma. Para lograr esto, se necesita de administradores reflexivos, que proporcionen una mirada focalizada en el ser humano y sus habilidades. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional se vería afectada en cuanto al enfoque de liderazgo de los administradores, quienes deben valorar y potenciar al individuo como tal y dentro de la cultura organizacional., son todos estos, aportes que a lo largo de su producción nos entrega el autor.

### **5.4. TECNICAS DE ARH Y SU VINCULACIÓN**

Según Chiavenato I. con los ambientes de la organización, aplicadas en el ambiente externo son; investigación de mercados reclutamiento y selección, investigación de salarios y beneficios, relaciones con el sindicato, relaciones con instituciones de formación profesional, legislación laboral. las técnicas utilizadas en el ambiente interno, en estas intervienen el análisis y descripción de cargos, la evaluación de cargos, la capacitación, la evaluación del desempeño, el plan de carreras, el plan de beneficios sociales, la política salarial, la higiene y seguridad, . Se encuentran las aplicadas directamente a las personas y se relacionan con reclutamiento de personal, entrevista, la selección, integración, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo de recuso humano. Menciona el autor otras aplicadas indirectamente sobre las personas cuales son el análisis de descripción de cargos, la evaluación y clasificación de cargos, la higiene y seguridad, la planeación de recursos humanos, el banco de datos, el plan de beneficios sociales, el plan de carrera y la administración de salarios.

### **5.5. MARCO CONCEPTUAL.**

Además de los autores que han contribuido con el desarrollo pleno de teorías de clima organizacional existen otros estudiosos que hacen referencia a los conceptos que sustentan el desarrollo de este ejercicio de indagación y terminan ayudando a fortalecer la propuesta sugerida en el caso de la empresa Seleccionadora de Papa Súper.

➤ **Cultura en administración.** Este concepto se toma de lo propuesto por García Canclini (1995) lo cual implica no solo una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, además del análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; según el autor en mención, “ la cuestión va más allá, pues implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Refiere sin duda, hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional por lo cual se está hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad”<sup>24</sup>.

Teniendo en cuenta que este autor hace referencia al cómo la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, la indagadora de este proyecto retoma como sustento para el mismo a este autor, en tanto considera el mismo que es necesario salirse de los esquemas propuestos, crear nuevas culturas administrativas, visualizar de forma global las empresas, crear procedimientos adaptables a cada compañía, ya que todas son diferentes y en cada una hay procesos por mejorar y refiere que reformulando todo esto, se pueden crear programas que ayuden a desarrollarse en el mercado haciendo mejor uso de sus recursos. Manifiesta el autor “Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución acordes con la realidad que les compete”<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup>GARCÍA CANCLINI, Néstor. Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad. México: Grijalbo. P.García Canclini, Néstor (1989). Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad. México: Grijalbo 105-236

<sup>25</sup>Ibíd. P. 105-236

Manifiesta García Canclini 1995 que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerán en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país. Hace referencia a la necesidad de emprender estudios y diagnósticos organizacionales relacionados con la realidad cultural que expresan o representan, como valor agregado a la necesaria exploración o conocimiento del comportamiento organizacional para Latinoamérica, lo que se relaciona con la recreación de espacios y tiempos organizacionales, programas de formación y creación de nuevas técnicas de gestión; esto según el autor, permite a organizaciones latinoamericanas, como es el caso de la empresa objeto de estudio, integrarse a espacios más competitivos y eficaces en la tan exigente economía global actual.

➤ **Cultura organizacional**, en modelos mundiales o latinoamericanos, no se puede negar la importancia de la evaluación y gestión del clima organizacional al interior de las mismas, lo cual como lo refiere García Canclini (1995) “Es útil, en tanto sus resultados aportan indicadores importantes de gestión”<sup>26</sup> y como se mencionó anteriormente atendidos a la realidad organizacional intervenida.

De acuerdo a lo anterior cada día es más importante que las organizaciones construyan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto interno como externo y atendido a su realidad cultural, dado que, estudios han demostrado que las organizaciones que no cuentan con un clima organizacional favorable se ven en desventaja con otras que si lo tengan, puesto que proporcionarían una mayor calidad en sus productos y servicios como consecuencia de la mejora en el desempeño y la calidad de vida de todos los relacionados.

➤ **Medición de clima laboral** Bruner. L. (1992), involucra diferentes dimensiones en esta medición, aspecto que evidencia la necesidad y la importancia dentro de este ejercicio de indagación, de definir o revisar dimensiones o categorías de medición, que permitan orientar este ejercicio de indagación. Este autor menciona entre otras dimensiones las relacionadas con: “Métodos de fuerza de mando, naturaleza de las fuerzas de la motivación, naturaleza de procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia e interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos, procesos de control,

---

<sup>26</sup> Ibid., P. 53-57.

objetivos de resultados y de perfeccionamiento”<sup>27</sup>; otros autores como Sudarsky. J (2001) realizan una lectura del clima desde un modelo de diagnóstico e intervención y definen el clima organizacional como: “La percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación y/o salubridad”.<sup>28</sup>

➤ **Importancia del líder** por Valdes L. (2002). Refiere la importancia del líder para estimular el desarrollo del capital intelectual. A tal efecto menciona como características resaltantes (no limitantes) del líder del futuro, las siguientes: su capacidad para estimular el desarrollo intelectual de sus colaboradores; incorporación de nuevas experiencias y conocimientos al ámbito donde se desenvuelve; adecuado uso de su carisma y presencia física; responder a las nuevas exigencias con flexibilidad y rapidez; asumir responsabilidades, obtener y compartir información, mantener adecuadas relaciones sociales y de comunicación. “Pasa el tiempo, se hace historia, la humanidad avanza, las instituciones evolucionan, pero a su vez más el éxito o fracaso dependerán de la calidad de liderazgo ejercido por los hombres que encuentran una mejor manera de hacer las cosas y en su capacidad para influir sobre sus seguidores y sobre su entorno.” El autor, afirma en su disertación la necesidad de que el líder tenga una visión del futuro para evolucionar y adaptarse a los continuos cambios del entorno y en todo caso ejercer más la influencia que el poder, guiar más que mandar, reafirmar el sentido de pertenencia a la organización de sus colaboradores sin obviar su individualidad e independencia, así como propiciar constantemente el desarrollo profesional y personal propio y de sus seguidores. En resumen, la postura de este autor tiende hacia la integración entre lo descrito como líder transaccional, visionario y transformador<sup>29</sup>

➤ **El clima organizacional.** Según Frederick Herzberg “está directamente relacionado con la percepción que tienen las personas que laboran en la

---

<sup>27</sup> BRUNER. Lucas. El clima de trabajo en GONCALVES, ALEXIS, (2000) “Fundamentos del clima organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Las organizaciones. México: Trillas, 1992. p.120.

<sup>28</sup> SUDARSKY. J, en Decenzo, D A. Administración de recursos humanos, México, 2001. pág.239 a 240).

<sup>29</sup> ANGARITA, Zulay. Liderazgo y Gerencia[ en línea][consultado q0 de Julio de 2013] Disponible en internet <http://zulayangarita.blogspot.com/2008/07/teorias-del-liderazgo.html>.

organización. Es el medio ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano el que influye la satisfacción de las personas y como consecuencia desencadena su desempeño. Tiene relación directa con la manera de trabajar, la forma de relacionarse con los demás y con la empresa, comportamientos aceptados y comunes dentro de la organización, con los equipos con los que se cuenta, sueldos, remuneración y con las actividades que realiza cada persona”.<sup>30</sup>

De acuerdo a Robbins. S (2004) "La forma en que una persona percibe el entorno en el que trabaja, incide positivamente o negativamente en su desempeño. En la medida en que una empresa mejora el clima organizacional, mejora la productividad individual y de los equipos de trabajo producto de la generación de sinergia"<sup>31</sup> refiere el autor que es por ello que "el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional"<sup>32</sup>, este puede ser un beneficio o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

➤ **Sistema autoritario** a un sistema participativo específicamente existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización como lo son, las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

La combinación e interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada una de ellos con dos subdivisiones. Estos climas obtenidos parten de un sistema autoritario a un sistema participativo.

El clima de tipo autoritario se divide en dos sistemas que son el autoritarismo explotador, en el cual la mayor parte de toma de decisiones se toma en la cima de la organización; pues los empleados trabajan dentro de un ambiente de

---

<sup>30</sup> HERZBERG. Frederick The Motivation to Work, Nueva York:1995. P. 105.

<sup>31</sup>ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall.2004.

<sup>32</sup>BUSTOS, Paulina., MIRANDA, Mauricio., PERALTA, Rodrigo. Clima organizacional [en línea]. Colombia: Gestipolis, 2001, [consultado junio de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.

desconfianza y el miedo. Este tipo de clima presenta un entorno aleatorio y estable en el que la comunicación de los superiores y los sus empleados no existe más que en forma de instrucciones específicas. El otro sistema es el autoritarismo paternalista, en el cual la mayor parte de las decisiones se toma en la cima de la organización, pero algunas se toman en conjunto con cargos inferiores. En cuanto a la motivación a los trabajadores, las recompensas y algunas veces los castigos son métodos utilizados para esto.

El clima de tipo participativo se divide en dos sistemas que son el sistema consultivo, este maneja la confianza con sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima de la organización pero se permite a los empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata de satisfacer sus necesidades. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. El siguiente sistema es de participación en grupo, en esta la dirección de la empresa tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados en cada uno de los niveles. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Entre los superiores y los empleados existe una relación de amistad y confianza. Todos los empleados y personal administrativo forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Cuanto mas cerca este el clima en el sistema de participación en grupo, mejores son las relaciones entre los directivos y los empleados de la empresa; entre más cerca este el clima de el sistema de autoritarismo explotador, estas son menos buenas. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma.<sup>33</sup>

➤ **Sentimiento de pertenencia y el compromiso.** Para Goncalvez, A. en su texto Fundamentos de clima organizacional, publicado en la revista Innovamas No 2 (2010) “En un buen clima laboral fluye la productividad, pues considero que la

---

<sup>33</sup>Teoría Organizacional de Likert. [ en línea][consultado 10 de Julio de 2013] Disponible en internet. <http://es.scribd.com/doc/28289881/Ensayo-Teoria-de-Likert>.

satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de CEOs y departamentos de Recursos Humanos en la actualidad. Se sabe bien que un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva”.<sup>34</sup> De la misma manera hace referencia al cambio”...del cual no son ajenas las organizaciones dado que las exigencias que hace esta nueva era del conocimiento dentro de la cual las organizaciones se encuentran inmersas, implica necesariamente la revisión de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, es decir en la revisión permanente del clima organizacional y sus ajustes permanentes”<sup>35</sup>

Manifiesta el autor que el clima organizacional se define como “Las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”<sup>36</sup>; esta definición otorga un alto grado de importancia a la posición del trabajador en la organización que se focaliza en las percepciones que él tiene de la misma. Planteamiento que su bien toca la subjetividad del trabajador como individuo y de la organización como un colectivo, se encuentra “nutrido” por la interacción de las dos partes, refiere entonces que “ dicha interacción es el medio en el cual se expresan las impresiones -o percepciones- de estas dos partes, el medio donde se evidencia si los trabajadores se sienten a gusto o disgusto con sus jefes y viceversa, si los directivos están a gusto o disgusto con la organización, en acuerdo o desacuerdo con las políticas y decisiones de la organización, apoyados o no, respetados y valorados o bien remunerados, y donde la organización se satisface o no con el desempeño de sus empleados, con su rendimiento, con sus ideas innovadoras y con su cumplimiento laboral”.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> GONCALVES. A. consultor de innovación y profesor de innovación en la Universidad de Georgetown ( Washington D,F) y Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vice Presidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank, ha presentado varios escritos para Latinoamérica entre los cuales se encuentra Fundamentos del clima organizacional en su revista Innovamás No 2 1/03/2010

<sup>35</sup> Ibid.,

<sup>36</sup> GONCALVES, Alexis.Op,cit Disponible en Internet: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional>. [en línea]. Colombia: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 2000, [consultado junio de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional>.

<sup>37</sup> Ibid. Disponible en internet: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional>.



El mismo autor (Goncalvez), así como los otros autores vistos concluyen, que de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, conclusión que contribuye de manera contundente con el propósito de este ejercicio de indagación donde se trabaja desde las percepciones que los colaboradores tienen de la empresa Seleccionadora de Papa Súper, objeto de estudio. Estos autores aportan un valor agregado a los intereses asumidos por la investigadora en tanto se inquietó desde el inicio precisamente por los sentimientos y pensamientos de los colaboradores frente a la empresa con la cual laboran

La especial importancia de los enfoques revisados en este marco teórico reside en una conclusión también importante para esta investigación y es que el comportamiento de un trabajador no es resultante únicamente de los factores organizacionales existentes; tal como la mayoría de estos autores lo afirman este comportamiento depende de la percepción que el trabajador tenga de diversos factores ya sea humanos, administrativos, técnicos y operativos y que a su vez están relacionados con las experiencias personales de cada miembro con la empresa. Por ejemplo, en sus apreciaciones concluye Goncalvez que "...De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales... los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima"<sup>38</sup>.

Además de los autores que han contribuido con el desarrollo pleno del concepto de clima organizacional existen otros estudiosos que hacen referencia a aspectos importantes a considerar dentro de la evaluación de clima organizacional, conceptos que sustentan el desarrollo de este ejercicio de indagación y terminan ayudando a fortalecer la propuesta sugerida en el caso de la empresa Seleccionadora de Papa Súper.

Es así como teniendo en cuenta la definición de clima organizacional desde postulados que consideran como elemento fundamental la percepción de los colaboradores acerca de la organización en la que laboran, se hace necesario mencionar el concepto de percepción dentro de un contexto organizacional.

---

<sup>38</sup>Ibíd., P. 60.

➤ **Percepción.** Según la Real Academia Española, es la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”<sup>39</sup>, por lo que cada uno de los aspectos antes mencionados son internalizados y percibidos por los empleados en forma diferente a lo que espera la empresa. Goncalvez.A, (2000) Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vice Presidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank, es uno de los principales referentes en este sentido, y afirma que el concepto de percepción es clave para comprender la importancia del Clima Organizacional, aspecto mencionado por Litwin y Stinger 1978, reforzado por Méndez. C(1980) ,Chiavenato. I (2000) y Goncalvez. A (1995) , quienes coinciden en asegurar que el clima organizacional está ligado a dos conceptos fundamentales cuales son el liderazgo y la percepción.

➤ **Liderazgo.** Como aspecto importante ligado al clima organizacional se sustenta en los estudios de Likert y Macgregor,<sup>40</sup> quienes estudiaron como los directivos creaban un clima organizacional para sus subordinados y el rendimiento o competitividad de los empleados. Tuvieron en cuenta aspectos como conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones sociales, satisfacción en el puesto de trabajo, haciendo también aportes desde el estilo de liderazgo y el desarrollo de la organización. Surgen a partir de estos estudios el concepto de clima organizacional y se dimensionan las variables o categorías que lo definen, dando lugar a múltiples aplicaciones que en la actualidad cuentan con aplicaciones válidas y debidamente estandarizadas.

➤ **Clima laboral.** Según los aportes de Mar. Arranz Peña y Ana Rivas García Soto (2007), quienes manifiestan que el clima laboral es el conjunto de preguntas, relacionadas con la calidad en la gestión de las personas, que habitualmente tiene como consecuencia una percepción o diagnóstico del clima laboral en la organización. Se entiende como clima organizacional el conjunto de características y cualidades relativamente permanentes en el tiempo, que definen a una organización y la distinguen de otra, y que son percibidas, sentidas o

---

<sup>39</sup>. Ibíd., P. 102-201.

<sup>40</sup> FERNÁNDEZ AGUADO Javier. Fundamentos de la organización de empresas, [ en línea][consultado 1 de junio de 2013] Disponible en internet <http://books.google.com.co/books?id=jPrWg77m2JEC&pg=PA57&dq=Likert+y+Macgregor&hl=es&sa=X&ei=or4Uav9N4G20gHxp4GICg&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=Likert%20y%20Macgregor&f=fals>

experimentadas por las personas que componen la organización e influyen sobre su conducta<sup>41</sup>.

➤ **Cuestionario de clima laboral**, Mar. A. P. y Rivas. A (2007), son autoras que aportan un instrumento para evaluar clima organizacional al que denominan "Cuestionario de clima laboral", que se encuentra estandarizado debidamente para países Europeos y Latinoamericanos y que se aplica en medianas empresas, para medir el clima organizacional.

Este cuestionario según las autoras, sirve para diagnosticar la percepción actual que tienen las personas sobre el clima laboral de la organización, identifica los elementos de la motivación actuales por los que las personas se sienten más o menos movidas a ejercer sus obligaciones profesionales. Entre otras características este cuestionario permite identificar un clima laboral objetivo y deseable que sirva de marco para la política de gestión de las personas, además que ayuda a identificar áreas de mejora para desplegar una correcta política de desarrollo de las personas y conseguir mejores resultados; finalmente este cuestionario conduce al diseño y desarrollo una estrategia eficaz a través de instrumentos de gestión adecuados al ambiente de trabajo y enfocados a la mejora continua.

El cuestionario hace referencia a nueve (9) categorías de medición, las que están debidamente definidas y estandarizadas en un cuestionario con preguntas relacionadas para cada categoría, lo que permite identificar de manera clara cuál es la percepción que tienen los empleados de una organización frente al clima organizacional de la misma.

Según las autoras la evaluación del clima laboral a través de este cuestionario pasó por diversas fases antes de su aprobación: fase uno de diseño del cuestionario, donde se definen las dimensiones a evaluar, la redacción de las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra o personas a quien va dirigido el cuestionario, las variables de segmentación (identificando grupos laborales) y el formato del cuestionario, garantizando en cualquier caso, el anonimato del encuestado. Fase dos o de comunicación donde se define y despliega el plan de comunicación a las personas de la organización. Se hacen

---

<sup>41</sup> Cuestionarios de Clima Laboral. [en línea][ consultado 10 de Junio de 2013] Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/131081294/Documento>

La fase cinco es el análisis y comunicación de resultados: se obtienen los resultados, se generan informes, se analizan los puntos débiles, y se definen las estrategias a seguir, estableciendo las áreas de mejora a desarrollar. Es conveniente comunicar los resultados globales a todas las personas de la organización, permitiendo de esta manera implicarles en la mejora del clima laboral, aumentando la motivación y su participación en el futuro”<sup>42</sup>.

$$(n_1 \times N_1) + (n_2 \times N_2) + \dots + (n_i \times N_i) / \text{Suma}(n_1 + n_2 + \dots + n_i)$$

<sup>42</sup>UNED. Cuestionario de Clima Laboral. [en línea] [consultado 1 de marzo de 2013] Disponible en internet:  
http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fsugestion.quned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%

inferiores a 3.1 los resultados son desfavorables gestión humana entrega resultados al grupo y es requerido realizar plan de mejoramiento y debe ser firmado por el jefe de proceso, el gerente respectivo y jefatura de gestión humana.<sup>43</sup> Se anota que la aplicación de este cuestionario ha permitido aplicar enunciados acordes a cada categoría y ha permitido describir de manera precisa la percepción de los empleados en La fundación Luis Vives, Universidad nacional de educación a distancia y a empresas Colombianas, como, Colegio técnico industrial San Carlos Borrome, Colegio la Presentación, jardín infantil jugar y aprender, colegio Gabriela Mistral entre otros. La fiabilidad de este cuestionario, en Colombia la emite, el Ministerio de Educación mediante la resolución 2900 del 29 de mayo de 2007, para reconocer a la fundación Colombia Excelente empresa que aplico el cuestionario, como establecimientos que adelantan exitosamente el proceso de mejoramiento de clima laboral.<sup>44</sup> Este cuestionario y sus dimensiones fueron tomados por esta investigadora para regir este trabajo de investigación. Se retoman estas autoras y su cuestionario en tanto las dimensiones utilizadas están debidamente definidas y validadas en Colombia; Por otra parte apuntaa nueve dimensiones, que para efectos de esta investigación se llamaron categorías como objeto de estudio.<sup>45</sup> Por tanto, se constituye este cuestionario en una herramienta acorde con las necesidades de evaluación detectadas desde este ejercicio de indagación.

## 6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por ser la evaluación de clima organizacional un proceso que séque se origina a partir del intercambio de comunicación de un grupo social mediante las respuestas a una serie de preguntas y desarrollo de entrevistas y grupos focales en esta investigación, se utiliza en la misma el enfoque de complementación, teniendo en cuenta tanto componentes cualitativos como cuantitativos. Según LenCompte (1995), la investigación cualitativa podría entenderse como "una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, trabajos de

---

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Fichas [ en línea][consultado 1 de marzo de 2013] Disponible en internet: [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fsugestion.quned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D%28estado%25D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%26app%3Dexportacion%26idregistro%3D88%26var\\_funcion%3DmuestraFichaPDF&ei=ozTBUfbEMpHC4AOy3oEY&usg=AFQjCNHyV0\\_SSsmQs5iJ7DABr5mzcKqelTQ&sig2=q8vGEbeijj7wc9tiWaU4Tw&bvm=bv.47883778,d.dmg](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fsugestion.quned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D%28estado%25D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%26app%3Dexportacion%26idregistro%3D88%26var_funcion%3DmuestraFichaPDF&ei=ozTBUfbEMpHC4AOy3oEY&usg=AFQjCNHyV0_SSsmQs5iJ7DABr5mzcKqelTQ&sig2=q8vGEbeijj7wc9tiWaU4Tw&bvm=bv.47883778,d.dmg)

campo". Para esta autora la mayor parte de los estudios cualitativos están preocupados por el entorno de los acontecimientos, y centran su indagación en aquellos contextos naturales, o tomados tal y como se encuentran, más que reconstruidos o modificados por el investigador, en los que los seres humanos se implican e interesan, evalúan y experimentan directamente. La calidad, según LenCompte significa "lo real, más que lo abstracto; lo global y concreto, más que lo disgregado y cuantificado"<sup>46</sup> y para Morse (1994) la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables<sup>47</sup>.

Desde lo cualitativo, para hacer una aproximación a la percepción y el sentir de los empleados participantes y desde lo cuantitativo como una construcción objetiva de la realidad, mediante la obtención de una puntuación que guía la cualidad.

Es además una investigación de tipo descriptivo exploratorio que surge de la recolección de unos datos que permiten describir situaciones específicas desde unas categorías plenamente definidas, que permiten un acercamiento cualitativo de cada una de ellas, y solamente de ellas. Se tiene como meta la exposición metódica de la información recolectada para procederá hacer un análisis que culmina en un producto a sugerir a la empresa Seleccionadora de Papa Súper desde conclusiones genéricas dadas por la subjetividad de un colectivo asumido como un todo.

El objetivo de la investigación descriptiva según Bunge<sup>48</sup> consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

---

<sup>46</sup>RODRÍGUEZ GÓMEZ, G. y otros (1996): Metodología de la investigación cualitativa. P: 31-32

<sup>47</sup> Ibíd.

<sup>48</sup> Tipo de Estudio o Tipo de Investigación (s/f). [Documento en línea]. Disponible: <http://www.mistareas.com.ve/Tipo-de-estudio-tipo-de-investigacion.htm> [Consulta: 2013, junio 18 ]

De acuerdo a los aportes de Sellriz (1980)<sup>49</sup>, se encuentra que esta investigación es de tipo exploratorio, dado que se realiza sobre un aspecto desconocido y permite llevar a la formulación más precisa de un problema de investigación, considerando que se carece de información suficiente o son pocos los estudios relacionados que se encuentran en el campo de la investigación desarrollada permitiendo así la formulación de resultados y familiarizando al investigador con un objeto de estudio para este desconocido hasta el momento.

## 6.2. POBLACIÓN

**6.2.1. Muestra de la población.**La población que se tuvo en cuenta para el presente proyecto, corresponde a los 18 empleados de la empresa Seleccionadora Súper, los cuales trabajan en áreas administrativas, de producción y ventas así:

Áreas	# colaboradores
Área administrativa	1
Área producción	9
Área de ventas	8
Total colaboradores	18
para efectos de la investigación no se tiene en cuenta, raza, religión y condición social.	

---

<sup>49</sup>Documento de Google.[ en línea][consultado 1 de abril de 2013]Disponible en internet : [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fsugestion.quned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D%28estado%25D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%26app%3Dexportacion%26idregistro%3D88%26var\\_funcion%3DmuestraFichaPDF&ei=ozTBUfbEMpHC4AOy3oEY&usg=AFQjCNHyV0\\_SSmQs5iJ7DABr5mzcKqelTQ&sig2=q8vGEbeijj7wc9tiWaU4Tw&bvm=bv.47883778,d.dg](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fsugestion.quned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D%28estado%25D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%26app%3Dexportacion%26idregistro%3D88%26var_funcion%3DmuestraFichaPDF&ei=ozTBUfbEMpHC4AOy3oEY&usg=AFQjCNHyV0_SSmQs5iJ7DABr5mzcKqelTQ&sig2=q8vGEbeijj7wc9tiWaU4Tw&bvm=bv.47883778,d.dg)

### 6.3. TÉCNICAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

De acuerdo al problema de investigación planteado se tuvieron en cuenta los siguientes técnicas que facilitaron la recolección de la información, darle un orden a la misma y permitir su análisis de acuerdo a los objetivos específicos planteados. Estos fueron:

**6.3.1. Cuestionario de clima laboral.** Propuesto por Mar. Arranz Peña y Ana Rivas García Soto (2007), es un instrumento estandarizado, para países Europeos y latinoamericanos, diseñado con 40 preguntas de calificación cuantitativa de 1 a 5 siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor puntaje con la calificación 1 muy desfavorable; 2 desfavorable; 3 medianamente favorable; 4 favorable y 5 muy favorable; contiene preguntas socio-demográficas, que permiten evaluar nueve (9) variables claramente definidas por las autoras.

Siendo revisado este cuestionario se tomó como herramienta metodológica en tanto, orienta desde su aplicación a propuestas de solución al problema planteado en este proyecto, tanto en términos descriptivos como de relación de variables para entregar una propuesta de plan de acción.

Este cuestionario llamado **Cuestionario de Clima Laboral** por las autoras, contiene un conjunto de ítems relacionados con la calidad de la gestión para el talento humano; está conformado por 2 tipos de preguntas. Las primeras constituyen preguntas de clima laboral y cubren aspectos relacionados con pensamientos experimentados por los colaboradores en su puesto de trabajo que afectan la percepción general y la valoración de estos sobre la empresa. Cuenta con un primer eje, que se refiere a la empresa y reúne las características de clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad. Las segundas contienen preguntas sociodemográficas y de segmentación, que se utilizan como norma general, en las aplicaciones experimentales; en este caso se evalúan cinco criterios como son edad, sexo, actividad en la organización, antigüedad y nivel académico. (Ver anexo A. Ficha técnica del cuestionario Clima laboral Mar. Arranz y Ana Rivas formato de cuestionario)

**6.3.2. Entrevista semiestructurada.** Instrumento elaborado por la autora, que contiene una lista de preguntas guía conducentes a conocer el pensamiento



del Gerente general de la empresa sobre el clima organizacional de la misma. Las preguntas tipo se relacionan con el concepto de clima laboral, los objetivos de la empresa y otras relacionadas con la motivación. (Ver modelo entrevista semiestructurada anexo B)

**6.3.3. Grupo focal.** Técnica que se utilizó para suministrar información a los 18 colaboradores participantes y al gerente sobre la finalidad de la investigación, hacer aportes aleatorios sobre las técnicas (esto echo en el primer grupo focal) y en el segundo grupo focal con el mismo número de personas generar espacios de discusión grupal frente a los mismos.

## **6.4. DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño metodológico comprendió las siguientes fases:

**6.4.1. Fase No.1. Revisión y discusión del cuestionario de Clima laboral** de Mar. Arranz y Ana Rivas<sup>50</sup> y sus categorías (En total nueve categorías) con definición claramente diferenciada por las autoras, para cada una de ellas

**6.4.2. Fase No.2. Convocatoria y desarrollo del primer grupo focal.** Una vez identificadas las categorías, que tal como se anotó fueron retomadas literalmente de las autoras, se realizó la convocatoria, de tal manera que se permitiera una aplicación clara y precisa del mismo.

Lo anterior se hizo, teniendo en cuenta que se identificó la necesidad de acompañamiento a los colaboradores, lo que exigió que se aplicara el

---

<sup>50</sup>Ibíd. Disponible en internet (Consulta: 2013, Abril 01). [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fsugestion.quned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D%28estado%25D3%29%2BAND%2B%28estado%25D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%26app%3Dexportacion%26idregistro%3D88%26var\\_funcion%3DmuestraFichaPDF&ei=ozTBUfbEMpHC4AOy3oEY&usg=AFQjCNHyV0\\_SSsmQs5iJ7DABr5mzcKqelTQ&sig2=q8vGEbeijj7wc9tiWaU4Tw&bvm=bv.47883778,d.dg](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fsugestion.quned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D%28estado%25D3%29%2BAND%2B%28estado%25D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%26app%3Dexportacion%26idregistro%3D88%26var_funcion%3DmuestraFichaPDF&ei=ozTBUfbEMpHC4AOy3oEY&usg=AFQjCNHyV0_SSsmQs5iJ7DABr5mzcKqelTQ&sig2=q8vGEbeijj7wc9tiWaU4Tw&bvm=bv.47883778,d.dg)

cuestionario a través de un primer grupo focal para la orientación y motivación ante el mismo. La muestra de personas a quienes se dirigió el cuestionario, la constituyó un número de 18 colaboradores distribuidos así: Área Administrativa 1 colaborador, Área operativa 9 colaboradores y área de ventas 8 colaboradores. Los datos demográficos (En el cuestionario llamados variables de segmentación) se muestran en el cumplimiento del objetivo 2 en tanto son lanzados por la aplicación y análisis del cuestionario y para efectos de su presentación en el capítulo número 4 - Análisis. Estos se presentan en primer lugar con el objeto de ubicar al lector sobre el tipo de población con la cual se trabajó de este informe.

**6.4.3. Fase No. 3: Aplicación colectiva del cuestionario.** A fin de garantizar las respuestas al cuestionario, la objetividad del mismo y las futuras discusiones del segundo grupo focal, se entregó a cada participante el cuestionario de la referencia un día antes, suministrando instrucciones claras y precisas frente al manejo de la herramienta, asegurando el acompañamiento y el respeto por la confidencialidad.

**6.4.4. Fase No. 4: Organización y análisis de datos y segundo grupo focal.** una vez se hizo la recolección de los 18 cuestionarios los que fueron debidamente diligenciados, se procedió a su calificación, teniendo en cuenta medidas porcentuales que permitieran hacer la inferencia cualitativa del mismo; este análisis se anota en los resultados según los objetivos de trabajo

En esta fase se desarrolló el segundo grupo focal para presentar a los colaboradores y directivas los resultados que fueron sujetos a discusión mediante un análisis de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que culminó en una matriz Dofa, cuyos resultados se presentan en el capítulo IV - Análisis

**6.4.5. Fase No. 5: Aplicación de entrevista semiestructurada.** El procedimiento utilizado para la realización de la entrevista se fundamentó en las preguntas guía se fundamentó en siete (7) preguntas guía y se aplicó al Gerente de la empresa Seleccionadora de Papa Súper aspecto sirvió como valor agregado frente al trabajo de indagación.

De la aplicación de cada una de las técnicas surgió **un perfil de clima organizacional y un análisis DOFA**, aspectos que dieron lugar a un análisis integral de los resultados obtenidos, lo que se resalta en el desarrollo de cada uno de los objetivos de investigación.

## **7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

Seleccionadora de Papa Súper fundada por el señor Guido Amílcar Chamorro inicia su historia empresarial, con un capital de seis millones de pesos en 1996 año en que inicia la distribución de papa (tubérculo) con un único cliente en este caso, Cacharrería la 14 SA.

A partir del año 1999 se producen grandes cambios en lo locativo y en lo administrativo con gran trascendencia caracterizada por la búsqueda de nuevos clientes y otras alternativas de negocio. Para el año 2007, se da la sistematización y la vinculación del negocio a un Software contable considerando el aumento acentuado a en las ventas y hacia el año 1999 se hace traslado a la ciudad de Jamundí en nuevas instalaciones, que sin embargo generaron costos aumentados en fletes y transporte, situación que obligó al traslado a la ciudad de Cali, funcionando hasta la fecha en la calle 36 No 34-105.

La empresa cuenta entre sus clientes principales con almacenes de cadena como Almacenes la 14 SA, Olímpica SA, Supermercados Mercatodo, Merca Mío y Supermercados Súper Inter, con unas ventas anuales aproximadas de tres mil millones de pesos, en especialidad de papa lavada y empacada ya sea por bultos o por kilos

El principal objetivo de su propietario es crecer cada día, para tener una empresa organizada y prospera, esta empresa se proyecta en el futuro teniendo su propio centro de acopio en la ciudad de pasto, pagando el producto (papa) de contado, para contar con una mayor oferta a menor precio, de excelente calidad, de la que compra la competencia, hacer distribución a otras partes de Colombia y a nivel internacional.

En cuanto a la estructura orgánica de la empresa se encuentra que esta empresa no cuenta con cuenta con un organigrama y menos se ha establecido para su funcionamiento una misión, visión u objetivos organizacionales debidamente estructurados y plasmados dentro de políticas de calidad de la misma.

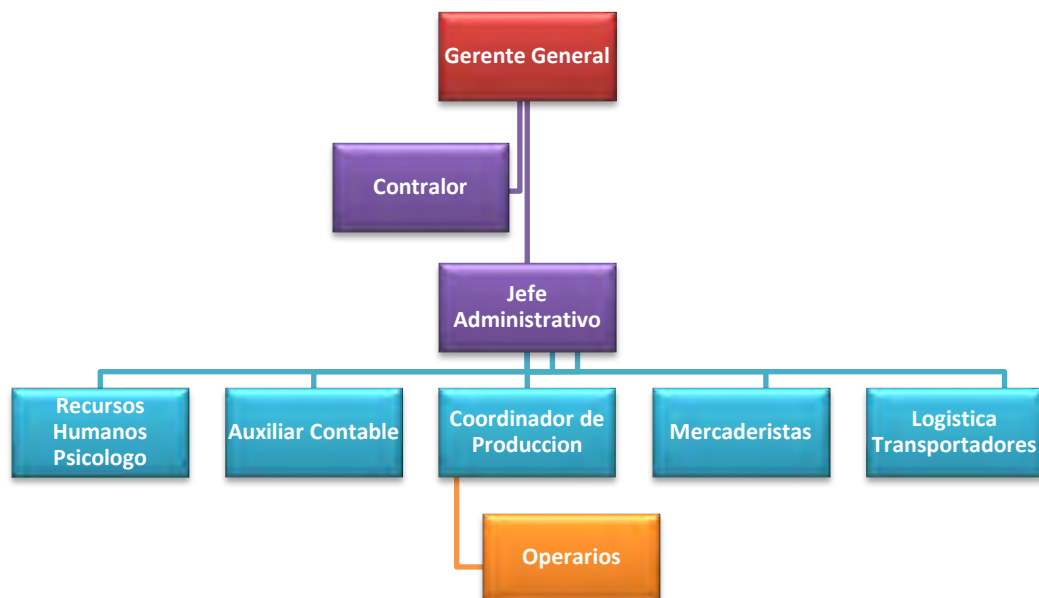
La mayor parte de las inversiones realizadas por la empresa Seleccionadora de Papa Súper se ha dado a nivel de su productividad y rentabilidad, siendo corta la inversión a nivel de talento humano y a nivel administrativo, aspectos que se traducen en la necesidad de establecer un orden en los diferentes niveles de la

organización, que permitan el desarrollo desde los diferentes ámbitos organizacionales de esta empresa y ante todo el de su principal activo en este caso sus colaboradores.

La empresa está dividida en tres áreas de funcionamiento cuales son: El Área Administrativa que cuenta con los cargos de Gerente, Revisor Fiscal, Auxiliar Administrativo, Contador y Auxiliar Contable; en segundo lugar se encuentra el Área de Producción (planta) con los cargos operativos ejecutados por 9 colaboradores encargados del cargue y descargue de papa, lavado, empaque y despacho; en último lugar se encuentra el área de Ventas compuesta por 4 conductores y cuatromercaderistas o vendedores quienes se encargan de la distribución y organización de los productos en los almacenes

Se anota que la empresa Seleccionadora de Papa Súper no cuenta con un organigrama, o y mapa de procesos, y menos tiene planteada una visión, misión, objetivos y principios que orientan su misión organizacional para efectos de recomendación se realizó en conjunto con el gerente el organigrama, misión y visión.

**Figura 1. Organigrama**



**Fuente:**propia

### **7.1. MISIÓN PROPUESTA**

“Fidelizar a nuestros clientes brindándoles un producto saludable y a un buen precio, trabajaremos responsablemente sembrando valores y políticas justas, logrando rentabilidad y un desarrollo empresarial significativo”

### **7.2. VISIÓN PROPUESTA**

“Ser reconocidas como una empresa líder en el mercado de papas crudas, ofreciendo un producto de calidad a nuestros clientes e innovador en el mercado nacional y proyectándonos a internacionalizar nuestro producto”

## **8. IDENTIFICACION DE LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA, SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER DE SU CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para el desarrollo de este objetivo se diseñaron siete (7) momentos de aplicación, puntualizando una estrategia metodológica para cada momento y técnicas aplicadas en cada momento, técnicas ya mencionadas en el capítulo III de este documento, punto siete (7), lo que fundamentó el trabajo de campo.

Los momentos presentados a continuación se estructuraron para dar permiso a la recolección, organización y análisis de aquellos datos importantes que facilitaron el hacer una aproximación acerca de la situación actual del clima organizacional, en la empresa Seleccionadora de Papa Súper.

Esta evaluación consistió en conocer la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Seleccionadora de Papa Súper, acerca del ambiente laboral en el que están inmersos diariamente, lo que permitió identificar factores que están afectando tanto el clima organizacional de la misma y así recomendar estrategias pertinentes. Estos momentos se resumen de la siguiente manera:

### **8.1. MOMENTO ANÁLISIS DE NECESIDADES DE LA EMPRESA SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER SOBRE EL SENTIR DE SUS EMPLEADOS.**

Este momento constituyó la realización de un grupo focal al final de la jornada laboral con temas relacionados con capacitación, niveles de educación versus intención y recursos para realizar estudios de primaria y bachillerato.

**8.1.1. Logros obtenidos** Los logros obtenidos en este primer momento a través de grupo focal, se relacionaron con la generación de ambiente de confianza y motivación desde el capital humano y a la vez se tomó como un valor agregado a tener en cuenta en el plan de acción, pues se tocaron otros aspectos relacionados con necesidades básicas como vivienda y la necesidad de implementar procesos administrativos ausentes en la empresa.

Este momento sirvió como diálogo y socialización entre la investigadora y los colaboradores lo que permitió encaminar el modo de trabajar la investigación y al

mismo tiempo adquirir valor agregado para la futura elaboración de la matriz DOFA para fundamentar aún más la formulación del plan de acción a proponer. Tal vez el logro más importante fue la motivación a los empleados a través de este trabajo de grupo focal para incentivar a los colaboradores a dar respuestas sinceras conducentes a una asertiva y ajustada evaluación de la realidad. En cuanto a la investigadora se dio otro valor agregado relacionado con la importancia de adentrarse en la contribución con el desarrollo y productividad de la compañía desde su rol como administradora de empresas.

## **8.2. MOMENTO 2: PRESENTACIÓN DE TEMÁTICA DEFINIDA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.**







Este momento incluyó la revisión de las técnicas más apropiadas para la recolección de los datos y la definición de los procedimientos de aplicación e intervención a fin de garantizar no sólo la recolección de la información, sino de permitir espacios de participación a los colaboradores a través de la interacción de los mismos con las directivas y del reconocimiento mutuo de las partes participantes.

**8.2.1. Logros obtenidos.** Establecimiento de alianzas entre la investigadora y directivos y colaboradores de la empresa para aportar sus percepciones sobre problemáticas existentes y posibles soluciones las que fueron surgiendo a lo largo de la aplicación de campo, en un ambiente de escucha, orientación y aceptación mutuas, situación que se evidencia como otro gran valor agregado, dado que se generaron ambientes de interacción antes no reconocidos por las directivas como necesarios o aplicables. Lo anterior culminó en un interés por parte de la gerencia por mejorar aspectos relevantes del clima organizacional al interior de la empresa Seleccionadora de papa Súper.

### 8.3. MOMENTO 3: DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DESARROLLADO CON LOS COLABORADORES DE SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER.


Este momento incluye las siguientes fases:


**8.3.1. Fase 1.**Revisión de cuestionarios debidamente estandarizados para Latinoamérica y Colombia, fundamentado en el marco teórico de la investigación, lo que permitió seleccionar el cuestionario de clima laboral propuesto por Mar. Arranz Peña y Ana Rivas García Soto<sup>51</sup>


-  **Categoría No. 1: Identidad y pertenencia:** esta categoría representa el sentido de pertenencia e identificación del colaborador con la organización.
-  **Categoría No. 2: Condiciones de trabajo** se refiere a los procesos de bienestar, salud y seguridad y toca la percepción de los colaboradores con relación a sus puestos y ambiente de trabajo.
-  **Categoría No. 3: Satisfacción con el trabajo-proyección:** se refiere a la percepción del gusto que tienen los colaboradores con las actividades que realizan en la empresa y como percibe su proyección al interior de la organización.
-  **Categoría No. 4: Comunicación:** da cuenta del manejo de la percepción que tiene el colaborador con comunicación ascendente, descendente y horizontal entre el mismo proceso o áreas asociadas.
-  **Categoría No. 5: Retribución y beneficios:** se refiere a la percepción que tiene el colaborador sobre los beneficios que la empresa le brinda para su propia formación, desarrollo y crecimiento.
-  **Categoría No. 6: Apoyo en la supervisión y dirección:** abarca el sentimiento de los colaboradores con relación al acompañamiento por parte del jefe inmediato y superiores.

<sup>51</sup> Documento de Google, [ en linea][consultado 1 de marzo de 2013]Disponible en internet <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fsugestion.quned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%>



 **Categoría No. 7: Trabajo en equipo:** Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de las relaciones tanto entre pares como jefes y superiores.

 **Categoría No. 8: Vocación de servicio:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de cooperación por parte de los miembros que impacta en la satisfacción o no de las necesidades del cliente interno.

 **Categoría No. 9: Creatividad e iniciativa:** Tiene que ver con la percepción de los colaboradores acerca de la posibilidad de innovar o mejorar en su puesto de trabajo. (Ver anexo A)

**Logros obtenidos:** Seselecciono un cuestionario que se ajustara a la realidad de la empresa y sea de fácil acceso para el personal.

**8.3.2. Fase 2.** Presentación a las directivas del cuestionario para su debida revisión y aprobación

**Logros obtenidos.** Además de obtener el aval de la gerencia para la aplicación del cuestionario en mención, este momento, permitió la participación de la gerencia en la revisión del cuestionario, además que se afianzaron el liderazgo y el trabajo en equipo; en este sentido, este momento se constituyó en un proceso de trabajo colaborativo, que incluyó la discusión conjunta frente a aportes interpersonales, hasta llegar al reconocimiento de las bondades del cuestionario. Se logró definir que el cuestionario de clima laboral Mar. A. Rivas. A. (2007) era la herramienta en tanto se acomodaba a las características de la población a intervenir y de las intenciones de la indagación, es decir, que este cuestionario ofreció claridad de las preguntas y la facilidad para su resolución, acorde con la población sujeto de estudio. De otra parte este momento permitió aceptar no solo las categorías propuestas tal como están definidas por las autoras, sino también definir la metodología de trabajo a desarrollar.

**8.3.3. Fase 3. convocatoria y desarrollo del primer grupo focal una vez identificadas** las categorías retomadas literalmente de las autoras Mar. Arranz Y Ana Rivas se elaboró un comunicado escrito, y publicado en cada una de las tres áreas; este fue entregado a los participantes un día antes de realizar el segundo grupo focal, este momento se desarrolló con las siguientes actividades:

**8.3.3.1. Actividad 1.** Entrega de cuestionario para lectura previa y citación para las 6:00 am del día siguiente. A los colaboradores para atender sus impresiones y aportes frente a la herramienta, además de atender dudas o

inquietudes frente a la misma. A fin de garantizar la respuesta del cuestionario se considero importante hacer esta actividad puesto que permitió dar instrucciones claras y precisas frente al manejo de la herramienta asegurando la confidencialidad.

**8.3.3.2. Actividad 2.** Desarrollo de grupo focal para la resolución y aplicación de cuestionario colectivo aplicado a los colaboradores. La reunión se realizó en un espacio físico donde se garantizó la confidencialidad, la individualidad y la participación efectiva de los colaboradores.

**Logros obtenidos.** Colaboradores plenamente motivados, como conocedores y participantes del proceso, reconociéndose ejercicios de liderazgo desde la identificación de líderes efectivos al interior de la organización y de autoreconocimiento por parte de los mismos de su capacidad de trabajo en equipo dentro del contexto planteado. Por otra parte se obtuvieron cuestionarios plenamente diligenciados, en algunos casos bajo el acompañamiento de la investigadora para la escritura y lectura del mismo dado que se hallaron dificultades de lecto-escritura en algunos de los colaboradores, lo anterior se hizo con el fin de minimizar los riesgos de interpretación y calificación del cuestionario aplicado. Aspecto a tener en cuenta en el plan de acción.

#### **8.4. MOMENTO 5: APLICACIÓN ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

**8.4.1. Fase 1.** Que consistió en la aplicación de una entrevista al gerente general de la compañía abarcando preguntas abiertas de tipo descriptivo, sobre temáticas clima organizacional, motivación, objetivos de la empresa.

**Logros obtenidos.** Un proceso reflexivo desde la mirada del gerente y la investigadora donde se discutió cada una de las preguntas y sus respectivas respuestas lo que dio permiso para presentar sugerencias de alternativas de mejoramiento vistas desde la gerencia a fin de plantearlo en el plan de acción.

## **8.5. MOMENTO 6: ORGANIZACIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN RECOLECTADA A TRAVÉS DE LOS MÉTODOS O TÉCNICAS APLICADAS**

Qué consistió en la aplicación de un procedimiento organizado y estructurado por cada una de las técnicas aplicadas y de las tareas pertinentes para cada una, a fin de dar aplicación ordenada y estructurada de las mismas.

**8.5.1. Fase1. Recolección y organización de la información recolectada** en cada técnica, que para el cuestionario, incluyó la revisión y organización de las respuestas a cada pregunta según las categorías y su calificación. Esta misma organización se dio para la entrevista y el grupo focal desarrollados, lo que dio resultado a un análisis DOFA, el que fue construido como resultado del grupo focal especialmente

**8.5.2. Fase2. Cuantificación y cualificación de resultados del cuestionario de Clima Laboral.** Para determinar porcentajes para determinar porcentajes la tabulación y graficación de las respuestas de acuerdo a resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, la organización de los datos se realizó mediante la media ponderada, una medida de tendencia central, apropiada cuando en un conjunto de datos cada uno de ellos tiene una importancia relativa (o peso) respecto de los demás datos. Se obtiene del cociente entre la suma de los productos de cada dato por su peso o ponderación y la suma de los pesos. Ver tabulación para cada una de las gráficas en el análisis de cada pregunta correspondiente a cada categoría). Y análisis cualitativo y cuantitativo.

**8.5.3. Fase 3. Calificación de entrevista.** Una vez elaboradas las preguntas necesarias para indagar sobre los métodos actuales de clima organizacional y motivacionales de la empresa Seleccionadora de Papa Súper, se construyeron las construcciones de preguntas tipo y se tomaron las respuestas como aporte para la construcción de una matriz Dofa, construida en conjunto con los resultados del segundo grupo focal organización de la información de ahí se parte para analizar que cuestionario es el óptimo para esta empresa.

**8.5.4. Fase 4. Grupo focal:** Se realizaron dos (2) grupos focales, el primero de acompañamiento a la aplicación del cuestionario y recepción de inquietudes a los colaboradores y un segundo grupo focal donde surgió un análisis de las respuestas desde la orientación para construir una matriz Dofa que en este caso se construyó desde el impacto de las respuestas en los grupos focales, analizando las mismas para efectos de la construcción de dicha matriz. Se

tomaron como debilidades a las falencias internas de la empresa, fortalezas al análisis positivo interno de la empresa, amenazas a las condiciones o factores externos que hacen que el clima organizacional se afecte de manera negativa, oportunidades es el análisis de los incidentes negativos externos para la empresa Seleccionadora de Papa Súper.

## **8.6. MOMENTO NO. 7: INTEGRACIÓN DE RESULTADOS**

**8.6.1. Fase 1: Evaluación colectiva de resultados:** De cada uno de los métodos aplicados para su respectivo análisis y presentación de evaluación de clima organizacional, se evaluaron los aspectos obtenidos y a través de un trabajo colaborativo, se dio permiso para dar lugar a los aspectos correspondientes al objetivo número 2.

**Logros obtenidos** este proceso logró estructurar y acomodar de manera integral los datos obtenidos a partir no solo del cuestionario como el método más importante de aplicación, sino a partir del trabajo realizado con los grupos focales y con la entrevista debidamente transcrita, aspectos que se lograron desde el inicio del proceso de indagación dadas las condiciones motivacionales, colaboración y aportes logrados con los colaboradores.

## **9. REALIZACION DE UN ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL IDENTIFICANDO LAS CATEGORÍAS CRÍTICAS Y BUSCAR POSIBLES SOLUCIONES AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN**

### **9.1. TABULACION**

El diagnóstico realizado en la empresa Seleccionadora de Papa Súper, constituye una descripción de las percepciones que los colaboradores tienen con respecto al clima organización de la empresa. Por medio de esta descripción se realizó un análisis que permitió conocer el sentir y el pensar de los colaboradores de dicha empresa acerca de su clima organizacional, según las categorías dadas y otro tipo de información lograda en los grupos focales y en la entrevista aplicada a la gerencia sse enumeran algunos puntos relevantes de la recolección de datos.

### **9.2. PREGUNTAS SOCIO- DEMOGRAFICAS**

Tal como se anotó en el proceso metodológico y en el marco conceptual de esta investigación, el cuestionario presenta una segunda parte que contiene preguntas socio demográficas y de segmentación, dado que las autoras Mar. A. y Rivas. A (2000), consideran que se deben utilizar como norma general en las aplicaciones experimentales; se evalúan cinco criterios como son edad, sexo, actividad en la organización, antigüedad y nivel académico.

Para el caso de este proyecto de investigación, se presentan estos datos en primera instancia, como cumplimiento frente a lo que demanda el cuestionario, más no se utilizan como representativos dentro del estudio realizado, toda vez que el mismo no está planteado para la comparación casuística de datos y menos para la correlación entre diferentes variables, como por ejemplo las demográficas con las de clima laboral propiamente dichas.

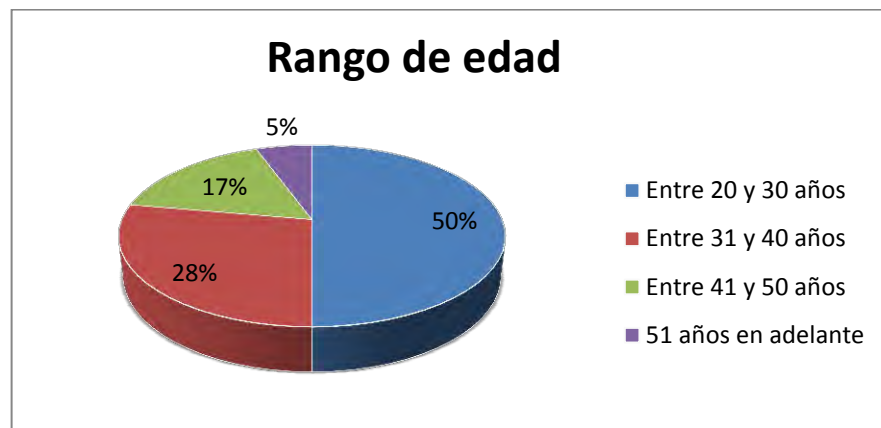
Esta decisión no invalida los resultados arrojados en el cuestionario propiamente dicho, dado que las autoras presentan esta parte del cuestionario como una opción útil en términos de información, así como en términos de comparación de variables según lo propuesto por la investigación que se realizare.

De acuerdo a lo planteado se presentan a continuación estos datos a modo de información sobre las características poblacionales, lo que acerca a revisar el

tipo de plan de acción a presentar y a desarrollar acorde con necesidades manifiestas de la población de colaboradores de la empresa.

### 9.3. DATOS DEMOGRÁFICOS EMPRESA SELECCIONADORA DE PAPA SUPER

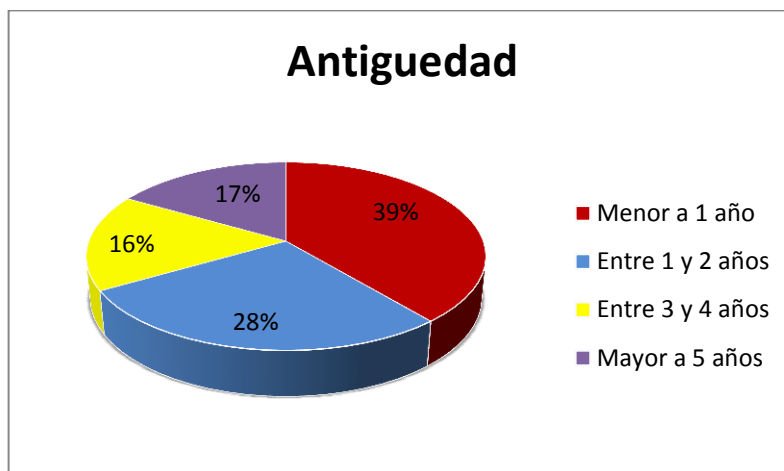
**Gráfica 1. Rango de edad**



**Fuente:** Elaboración propia.

El 50% de los colaboradores tienen entre 20 y 30 años de edad, son los más jóvenes de la compañía, este factor puede ser positivo ya que está demostrado que las personas jóvenes tienen mayor habilidad de aprender y están abiertos al cambio. El 28% de los colaboradores tienen entre 31 y 40 años de edad, Son colaboradores responsables y valoran su trabajo. El 17% de los colaboradores tienen entre 41 y 50 años de edad, son colaboradores que tienen mayor experiencia y conocen de la actividad porque en su mayoría han trabajado en empresas similares ejerciendo las mismas labores. El 5% de los colaboradores tienen entre 41 y 50 años de edad, son colaboradores que hacen sus labores responsablemente y por la edad son negativos al cambio.

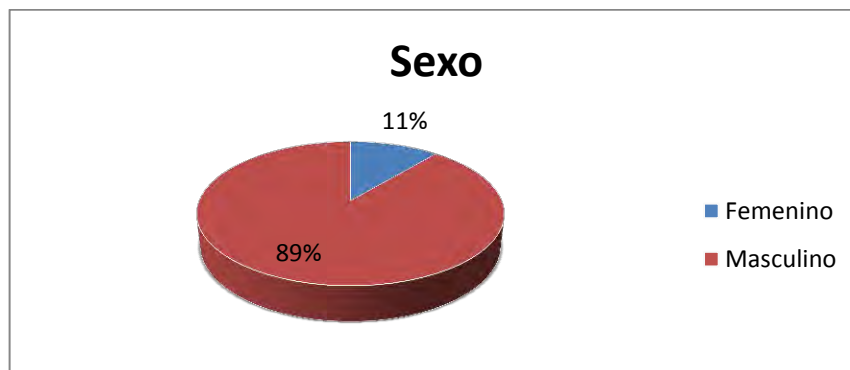
**Gráfica 2. Antigüedad**



**Fuente:** Elaboración propia.

El 39% de los colaboradores llevan menos de un año en la empresa se percibe que son los que muestran menor conocimiento de ella. El 28% de los colaboradores llevan entre uno y dos años trabajando en la empresa y no se han vinculado por contrato directo con la empresa continúan por medio de contrato temporal. El 16% de los colaboradores llevan entre tres y cuatro años trabajando en la empresa se percibe que tienen gran conocimiento de su labor, son responsables con sus deberes y enseñan a los nuevos integrantes sobre las tareas que se deben cumplir. El 17% de los colaboradores llevan cinco o más años trabajando en la empresa, son empleados de manejo y confianza que aportan conocimiento y experiencia a las labores, entre ellos encontramos a la auxiliar contable que es persona de confianza por su tiempo en la compañía.

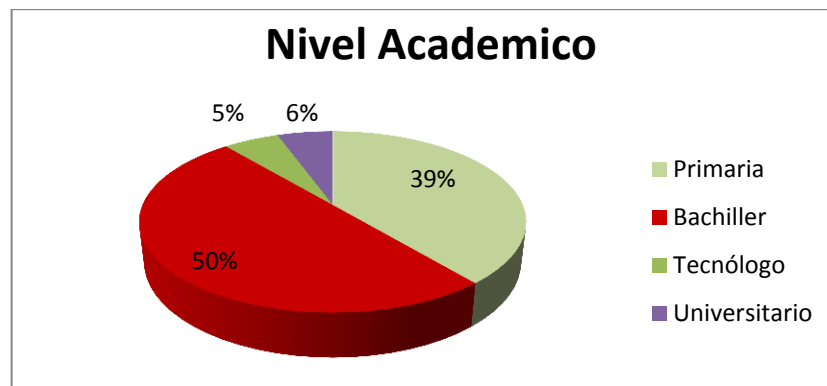
**Gráfica 3. Sexo**



**Fuente:** Elaboración propia.

El 89% de los colaboradores son hombres y el 11 % mujeres, por ser un trabajo que necesita fuerza para mover bultos la mayoría son hombres, las mujeres están en el área de ventas y administrativa.

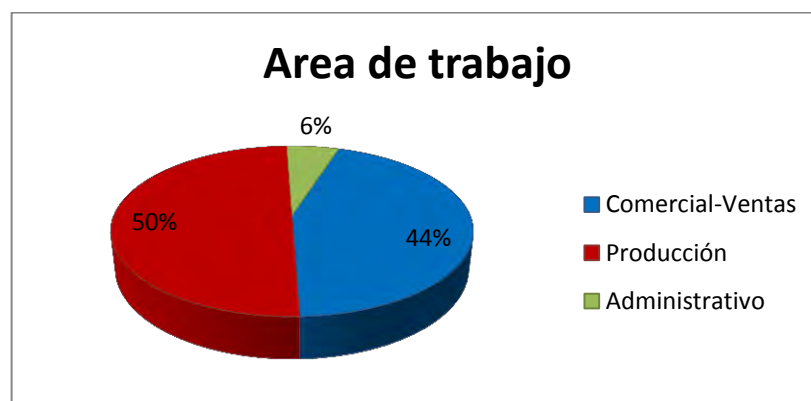
**Gráfica 4. Nivel académico**



**Fuente:** Elaboración propia.

El 50% de los colaboradores son de nivel académico bachiller y están en el área de ventas y uno de producción. El 39% de los colaboradores son de nivel académico primaria (básico), en este ítem están los empleados de producción que por ser un trabajo que no requiere conocimiento académico este ítem es poco relevante para la empresa. El 6% son universitarios y el 5% tecnólogos entre estos se encuentran los de área administrativa.

**Gráfica 5. Área de trabajo.**



**Fuente:** Elaboración propia.



#### 9.4. APLICACIÓN DE “CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL” <sup>52</sup>

Se obtiene del cociente entre la suma de los productos de cada dato por su peso o ponderación y la suma de los pesos. Suma:

$$(n_1 \times N_1) + (n_2 \times N_2) + \dots + (n_i \times N_i) / \text{Suma}(n_1 + n_2 + \dots + n_i)^{53}$$

Siendo esta la parte cuantitativa de la investigación, que permitió hacer un análisis del comportamiento de la percepción de los empleados para cada categoría, resultando en un perfil donde aparece un análisis integral cuanti-cualitativo que da lugar al plan de acción. (Se remite al lector al Gráfico No 6. Perfil de clima organizacional) de clima organizacional Seleccionadora de Papa Súper.

<sup>53</sup> Ibíd. Disponible en internet:

Para efectos del análisis se agruparon las preguntas según cada categoría para de esa manera elaborar una interpretación integral que condujera de una manera más clara a la elaboración de un plan de acción

**9.4.1. Categoría número 1: Identidad y Pertenencia.** De acuerdo a la definición propuesta por Mar Arranz y Ana Rivas categoría representa el sentido de pertenencia e identificación del colaborador con la organización. En la misma se agrupan las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 del “cuestionario de clima laboral”.

El análisis cualitativo realizado abarca entonces estas 5 preguntas lo anterior para aclarar que al final de cada gráfica en todas las categorías aparece partir de las respuestas un análisis individual, encontrándose hallazgos similares que por sí mismos dan cuenta de un cruce entre las categorías, que lanzan resultados con contenidos similares o que se entrelazan y que dan cuenta de la articulación de las preguntas hacia la necesaria interpretación integral, más allá de un cruce de variables, aspecto que se propuso o se considera al inicio de la investigación y que cumplió en tanto la exigibilidad del cuestionario y la manera como fue construido.

**Gráfica 6. Ítem 2 Me siento orgulloso de pertenecer y trabajar para la empresa**

Me siento orgulloso de pertenecer y trabajar para la empresa	F.A	F.R
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	8	44%
5	10	56%
Total general	18	100%
Calificación Promedio	4,6	

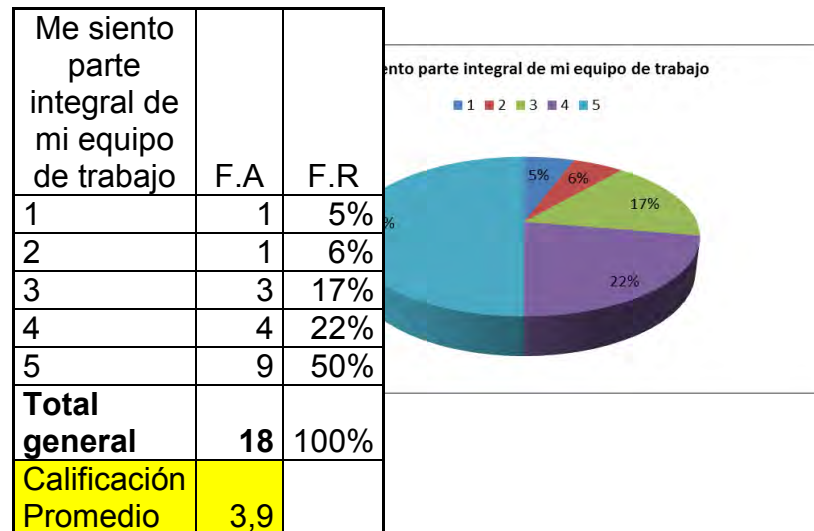


**Fuente:** Elaboración propia.

Cuando se indaga acerca de este ítem se encuentra que el 56% de los empleados contestaron estar muy orgullosos mientras que el 44% calificaron el ítem en la escala 4, al realizar el promedio ponderado se encuentra que este ítem está ubicado en el promedio 4.6 casilla que corresponde a la calificación favorable

oexcelente<sup>54</sup>. Lo anterior da cuenta de que los empleados sienten empatía con su empresa y manifiestan agrado con la realización de tareas diarias. En este sentido los colaboradores perciben una empresa que tiene una excelente imagen interna, que posibilita sus manifestaciones de satisfacción, lo cual contribuye a su vez a la buena imagen externa de la empresa y el respeto por la misma.

**Gráfico 7.Ítem 2Me siento parte integral de mi equipo de trabajo**



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a este ítem se percibe que este es consecuente con el punto anterior ya que el 50% califica en escala de 5 y el 22% califica en escala de 4; sin embargo se vio importante la revisión de los resultados emitidos por el 16% quienes dan una calificación de 3 y el 12% quienes califican este ítem entre 1 y 2. Tales calificaciones afectan notablemente el resultado de este ítem dado que la ponderación da cuenta de calificación promedio de 3.9 resultado medianamente favorable<sup>55</sup> en la escala, puntaje que si bien hay es alto para las escalas 4 y 5,

<sup>54</sup> MAR. A. y RIVAS A exponen que Para puntajes mayores o iguales a 4.0 el resultado se toma como favorable o excelente para la compañía gestión humana entrega resultados al grupo con la participación del jefe inmediato, puntajes entre 3.1 y 3.9 el resultado es medianamente favorable gestión humana entrega resultados al grupo y es requerido plan de mejoramiento con firma del jefe inmediato; puntajes inferiores a 3.1 los resultados son desfavorables gestión humana entrega resultados al grupo y es requerido realizar plan de mejoramiento y debe ser firmado por el jefe de proceso, el gerente respectivo y jefatura de gestión humana.

las cuales corresponden a un 72% de los empleados, se encuentra que un 28 %.Este ítem califica por debajo de la escala 3.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene en cuenta en la actualidad el trabajo en equipo y la vivencia del colaborador como parte integral se hace necesario desarrollar estrategias de integración laboral desde el trabajo en equipo mediante procesos de inducción o reintroducción debidamente estructurados y procesos de entrenamiento en trabajo en equipo como elemento importante dentro del desarrollo de la organización que aporten a los elementos relacionados con productividad al tiempo que favorecen la imagen interna de la organización desde un mejoramiento de su clima organizacional

**Gráfico 8. Ítem 3. Me siento a gusto con el trabajo que realizo**

Me siento a gusto con el trabajo que realizo	F.A	F.R
1	0	0%
2	3	17%
3	4	22%
4	3	17%
5	8	44%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,9</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

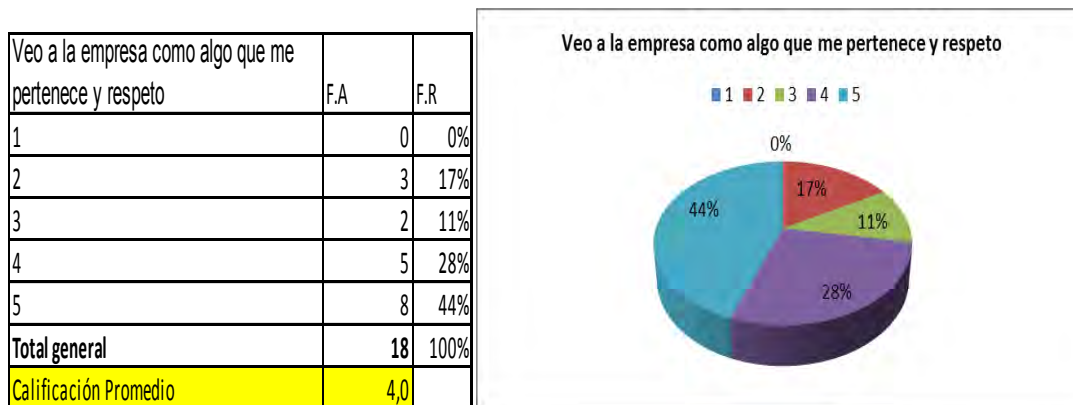
De acuerdo a los resultados presentados en este Ítem, con una calificación de 5, en la escala excelente, El 44% de los colaboradores sienten estar a gusto con su trabajo, mientras que el 56% restante se ubica en escalas de 3 o por debajo de 3 siendo altamente significativo el porcentaje de 22% para la escala 2 que se relaciona con insatisfacción parcial sobre su labor.

Siendo esta una escala con un promedio medianamente favorable<sup>56</sup> de puntaje 3.9 dentro de la escala de satisfacción de este cuestionario, se evidencia que la insatisfacción de tan alto porcentaje de colaboradores 56%, no parece relacionarse con lo que abarcan su tareas como tal, sino que la expresan con una percepción de ser considerados únicamente como un recurso más al

<sup>56</sup> Ibid.

interior de la empresa en estudio, en tanto los colaboradores reclaman un reconocimiento propio de ellos como talento humano, interdependientes, y como colegas de equipo ya que se consideran son los aportantes al desarrollo de la organización.

**Gráfica 9. Ítem No. 4. Veo la empresa como algo que me pertenece y respeto**



**Fuente:** Elaboración propia.

Es este ítem se encuentran distribuciones similares a las de los ítems anteriores dentro de esta categoría. Presenta una clasificación promedio de 4, escala que corresponde a una calificación de favorable<sup>57</sup>, resultado además coherente con los ítems anteriores, con un 44% de los colaboradores que se ubican en una escala de 5 un 72% de los 18 encuestados distribuidos entre las escalas 4 y 5 del cuestionario, mientras que 28% se ubican en la escala 3 y 2 del mismo.

En este caso se pudiera ubicar la calificación de esta escala como la presencia de elementos de fidelidad de los colaboradores con la organización, si estos se vieran desde una postura de gestión de recursos humanos. Desde la gestión del talento humano se considera que el alto puntaje obtenido para las escalas 4 y 5 de esta categoría da cuenta de la presencia de elementos de respeto por la misma, a pesar de que no existen objetivos misionales que se hayan trasferido a la empresade manera tácita.

Por lo anterior, el porcentaje de colaboradores que ubican sus percepciones en las escalas 2 y 3, son un llamado de atención importante para que a corto plazo se dé lugar a la construcción de la finalidad objetivos misionales , con una misión y una visión claramente definidas, lo que permitirá que el ambiente interno de la

<sup>57</sup> Ibid.

organización sea visto por los colaboradores como ese elemento importante del cual asirse para alcanzar sus fines.

**Gráfica 10. Ítem No. 5. ¿Si otra empresa me ofrece un puesto similar con remuneración ligeramente superior se quedaría en la empresa?**

Si otra empresa me ofrece un puesto similar con remuneración ligeramente superior se quedaría en la empresa	F.A	F.R
1	0	0%
2	0	0%
3	5	28%
4	11	61%
5	2	11%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,8</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

De los colaboradores, el 61 % calificó este ítem en la escala 4 y el 11% refiere estar seguro de quedar se en la empresa. en 4, en tanto no se retirarían de la empresa para trabajar en otra similar, mientras que el 28% asignaron una escala de 3 a su respuesta, lo que se refiere a que la duda por permanecer en la empresa va más allá de lo económico, pues aunque pueden encontrar mejor remuneración aseguran que dentro del campo de alimentos perecederos y específicamente, este tipo de distribuidoras no ofrece la estabilidad laboral y remuneración que ofrece la empresa a la que pertenecen. El promedio suministra un ponderado de 3.8<sup>58</sup> indicador que apunta la necesaria reestructuración desde lo administrativo que permita mayores y mejores de elementos de estabilidad para los colaboradores de la empresa.

**Síntesis Categoría 1:** Los 5 ítems correspondientes a esta categoría dan cuenta de un ambiente de confianza y cercanía de los colaboradores con la organización

<sup>58</sup> Ibid.,

y ofrecen ventaja para la empresa, dado que evidencian un alto compromiso por parte de los colaboradores con el logro de tareas individuales y de objetivos intrínsecos, a lo que se suma sentido de pertenencia.

Estas percepciones que refieren tener los colaboradores en la empresa Seleccionadora de Papa Súper, constituyen un valor agregado cual es el beneficio diferencial, que hacen los mismos de la empresa respecto de la competencia, aspecto que le permite obtener cierto margen de distinción en el mercado. Se hace necesario sin embargo iniciar un proceso de cambio desde el planteamiento de la finalidad y el carácter misional de la empresa para que este sea no solo establecido sino además promulgado, publicado y promovido por las directivas con sus colaboradores, lo que redundaría en un reconocimiento de pertenencia, trabajo en equipo y liderazgo, teniendo en cuenta que las empresas que tienen bajo sentido de pertenencia presentan fallas en su crecimiento y desarrollo especialmente cuando el clima organizacional presenta dificultades o niveles altos de insatisfacción.

**9.4.2. Categoría 2: Condiciones de trabajo.** Las autoras Mar. A. y Rivas. A. (2007) hacen referencia a esta categoría como aquella relacionada con procesos de bienestar, salud y seguridad y toca la percepción de los colaboradores con relación a sus puestos y ambiente de trabajo. En la misma se agrupan las preguntas 6, 7, 8, 9 y 10 del cuestionario de clima laboral.

Continuando con el análisis cualitativo, se tomará cada una de los ítems correspondientes y se hará el análisis de cada uno y se articularán al final con un análisis integral de los mismos para esta categoría:

**Gráfica 11. Ítem No. 6. Mi puesto de trabajo esta adecuado, con los implementos necesarios para desarrollar mi trabajo en la empresa**

Mi puesto de trabajo esta adecuado, con los implementos necesarios para desarrollar mi trabajo en la empresa	F.A	F.R
1	0	0%
2	5	28%
3	5	28%
4	5	28%
5	3	16%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,3</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a este ítem se encuentra una distribución de los porcentajes entre los escalas 2 y 3 con un 56% de las respuestas suministradas, con una percepción negativa por parte de los colaboradores acerca de los implementos necesarios para el desempeño de su labor, mientras que el 16% aseguran contar los implementos necesarios. El promedio ponderado para este ítem lo ubica en una escala de 3.3 cuya calificación corresponde a un resultado medianamente favorable<sup>59</sup>.

Este ítem da cuenta de la importancia de hacer cambios a corto y mediano plazo en los requerimientos de seguridad industrial, protección y salud ocupacional correspondiente al desarrollo de la calidad de la protección de los empleados en su puesto de trabajo, correspondiente al proceso de gestión humana, higiene, seguridad industrial y calidad de vida.

**Gráfica 12. Ítem No. 7. Me siento tratado con dignidad, equidad y respeto**

Me siento tratado con dignidad, equidad y respeto	F.A	F.R
1	0	0%
2	1	6%
3	2	11%
4	7	39%
5	8	44%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>4,2</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto se refiere a este ítem se encontró que la percepción del 44% colaboradores está ubicada en la escala 5 del cuestionario a la vez que el 39% se le asignó a su percepción una calificación de 4 en la misma escala, lo anterior da cuenta de que el 81% de los trabajadores manifestaron sentirse respetados, y tratados con equidad y dignidad. Es importante resaltar que las calificaciones en

<sup>59</sup> Ibíd.



la escala de 3 correspondió al 11% de los colaboradores, mientras que un 2% de los colaboradores manifestó lo contrario al sentimiento de sus compañeros.

De todas maneras el promedio ponderado resultó con un alto nivel de favorabilidad de 4.2 en la escala de satisfacción<sup>60</sup>. Lo anterior da cuenta de la importancia para la empresa de iniciar con acciones puntuales, pero ajustadas a un plan de bienestar social que implique el reconocimiento del talento humano desde sus diferencias individuales, de sus habilidades y destrezas, y desde elementos socialmente orientados donde se vincule o se gestione desde la empresa procesos de desarrollo social al interior de su grupo humano.

**Grafica 13. Ítem No 8.El ambiente laboral de mi área es tranquilo y se encuentra libre de tensiones entre jefes y compañeros**

El ambiente laboral de mi área es tranquilo y se encuentra libre de tensiones entre jefes y compañeros	F.A	F.R
1	2	11%
2	2	11%
3	4	22%
4	7	39%
5	3	17%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,4</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

En este ítem se puntúan calificaciones altas hasta máximo 4 en un 39% de los colaboradores que corresponden el 39% de la muestra, mientras que la mínima calificación en la escala fue de 1, dándose por primera vez hasta esta parte del análisis de esta calificación que corresponde en este ítem a 11%, dándose igual porcentaje para la escala 2 de este cuestionario. Es evidente como tales aspectos afectaron el ponderado promedio siendo el más bajo hasta el momento calificado

<sup>60</sup> Ibíd.

con un total de 3,4 en la escala Obteniendo una valoración medianamente favorable<sup>61</sup>.

Este resultado hace alusión a la importancia de vincular la empresa con los procesos de bienestar social en donde se hagan partícipes los directivos como parte importante de la integración de los equipos de trabajo y de las relaciones directivos- colaboradores, se hace entonces necesario realizar acciones que permitan la gestación de cambios desde el orden gerencial e interpersonal en la empresa, como garantía de mejoramiento en la productividad y rentabilidad empresarial.

**Gráfica 14. Ítem No. 9.Me proporcionan implementos para la protección personal dentro de la empresa**

Me proporcionan implementos para la protección personal dentro de la empresa	F.A	F.R
1	4	22%
2	5	28%
3	5	28%
4	2	11%
5	2	11%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>2,6</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este ítem se encuentran puntajes que al ser trasladados al promedio ponderado se ubican en una calificación por debajo de 3 en la escala, los cuales se distribuye en un 22 % de los colaboradores que identificó en su percepción con una calificación de 4 y el 28% para una escala de 5. En este ítem el 28% de la muestra asignó una calificación de 3 y con una puntuación de 22% restante asignó las calificaciones mínimas entre 1 y 2 de la escala. Esta calificación que apunta hacia una percepción desfavorable con un ponderado de 2.6<sup>62</sup> en la percepción de

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

los colaboradores frente a dotaciones e implementos para la realización de su labor, da cuenta de colaboradores que perciben la no existencia de procesos de seguridad industrial y calidad del trabajo, teniendo en cuenta que este es una categoría que da cuenta de la necesidad de establecer las alianzas necesarias acordes con la exigencias dadas desde la normatividad y disposiciones legales para el debido cumplimiento de lo reglamentado por ley y el cumplimiento de la norma, como garantía de la seguridad de los colaboradores y la visión de las consecuencias legales, jurídicas y a las que se puede ver sometida la organización.

**Gráfica 15. Ítem No. 10. Existen actividades de prevención de enfermedades profesionales y de accidentes laborales**

Existen actividades de prevención de enfermedades profesionales y de accidentes laborales	F.A	F.R
1	7	39%
2	7	39%
3	4	22%
4	0	0%
5	0	0%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>1,8</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Siendo coherente con los resultados obtenidos hasta el momento, se evidencia que este ítem ofrece las percepciones donde los colaboradores donde identifican las mayores debilidades de la empresa con un promedio ponderado de 1.8. Los resultados arrojados por el cuestionario dan cuenta de un 39% de la muestra que calificó con la escala 1 este ítem, mientras que el 39% lo calificó en la escala 2 y solo el 22% le dio una calificación de 3.

**Síntesis categoría 2.** Si bien se expresaron percepciones donde los empleados manifiestan estar satisfechos con las relaciones de calidad entre directivas y ellos y manifestaron algunos niveles de satisfacción en su ambiente laboral interno, se encuentra que se hace necesario desarrollar acciones puntuales y estructuradas en un plan de atención tanto a la seguridad industrial y dotaciones necesarias para el cumplimiento de sus tareas y la capacitación y entrenamiento y monitoreo que garanticen un adecuado manejo de los mismos .

De otra parte se hace necesario establecer y poner a funcionar el proceso de seguridad industrial y calidad en el trabajo que abarque señalización adecuada, reparaciones y/oconsecución de implementos de trabajo además de la implementación de alianzas estratégicas con la ARP para efectos de capacitación y orientación del programa de salud ocupacional salud ocupacional entre otros. En este sentido se anota que la salud laboral de los colaboradores es de gran importancia y la prevención es el camino principal para que no se produzcan situaciones indeseadas.

**9.4.3. Categoría No. 3. Satisfacción con el trabajo – proyección.** Esta categoría está definida como aquella que se refiere a la percepción del gusto que tienen los colaboradores con las actividades que realizan en la empresa y como percibe su proyección al interior de la organización.En la misma se agrupan las preguntas 11, 12, 13 y 14 del cuestionario de clima laboral. Para efectos de la calificación y cualificación de la categoría se cumple con igual procedimiento dado en las categorías ya trabajadas.

**Gráfica 16. Ítem 11: Me agrada conocer otras funciones o áreas de la entidad pues ello me permite desempeñar otros cargos dentro de la empresa**

Me agrada conocer otras funciones o áreas de la entidad pues ello me permite desempeñar otros cargos dentro de la empresa	F.A	F.R
1	1	6%
2	8	44%
3	3	17%
4	3	17%
5	3	17%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>2,9</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados de este ítem son consecuentes con los resultados de la categoría anterior, evidenciándose que las calificaciones se encuentran entre las escalas 1 y 2. Es así como el 44% de los colaboradores dan a este ítem una puntuación de 2 anotando no estar interesados en conocer otras funciones o áreas de la entidad. Para las puntuaciones 3, 4, 5 el porcentaje de colaboradores interesados es igual 17% para cada puntuación. Al extraer el promedio ponderado este ítem se ubica en un promedio de 2.9.<sup>63</sup>

**Gráfica 17. Ítem 12: En la empresa existe igualdad de oportunidades entre los colaboradores**

En la empresa existe igualdad de oportunidades entre los colaboradores	F.A	F.R
1	1	6%
2	2	11%
3	3	17%
4	6	33%
5	6	33%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,8</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>63</sup> Ibíd.

Para este punto el 33% de los colaboradores califico 5 sintiéndose con igualdad de oportunidades, el 33% califico 4, el 17%, manifestando igualdad de condiciones. Un grupo bajo expreso tener una calificación promedio mientras que un 8% restante se ubicaron en las calificaciones 2 y 1 respectivamente. En promedio el ítem arrojó un resultado de 3.8 resultado medianamente favorable. Desde las consideraciones de este ítem se evidencia desconocimiento de oportunidades de crecimiento por parte de los empleadores o al menos no aparecen planteados propuestas para desarrollar un acercamiento a planes de carrera que permitan el ascenso de colaboradores que pueden estar capacitados para desempeñar otros cargos. En este caso se hace necesario revisar la posibilidad de elaborar proyectos de que favorezcan la motivación extrínseca e intrínseca de los colaboradores, tales como la aplicación de planes de capacitación, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas desde entidades como el SENA u otros centros educativos a los que se puede vincular a los colaboradores, que contribuyan a su desarrollo personal y ocupacional, que disminuya los riesgos de oportunidades de participación.

**Gráfica 18. Ítem No. 13. Me siento motivado para realizar mi trabajo en la empresa**

Me siento motivado para realizar mi trabajo en la empresa	F.A	F.R
1	0	0%
2	3	17%
3	2	11%
4	4	22%
5	9	50%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>4,1</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Resulta contradictorio al ítem anterior la calificación suministrada a este ítem dado que a pesar de las debilidades mencionados en los ítems anteriores, la empresa cuenta con colaboradores que manifiestan alto grado motivacional al interior de la misma, pues se encuentra que un 50%, se ubican altamente motivados para realizar su labor al interior de la empresa con una calificación en la escala de 5.

En este ítem el 22% dan una calificación de 4 y el 11% que son 2 de los encuestados suministraron una calificación de 3, mientras que el 17% dio una calificación igual a 2. Considerando que el promedio ponderado arroja una calificación favorable correspondiente a la escala 4<sup>64</sup>, se encuentra que los colaboradores que se perciben altamente motivados, lo cual es artífice positivo para la construcción de los planes de capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal a aplicar, tal como se viene presentando en este análisis.

---

<sup>64</sup>Ibíd.

**Gráfica 19. Ítem 14: Las funciones que realizo están acordes con mis estudios y experiencia**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para este ítem se resume que el 100% de los colaboradores ubicó sus percepciones en las escalas 4 y 5. La calificación promedio para este punto es 4.5, resultado que da cuenta de la importancia de motivar a los colaboradores a desarrollarse en su proyecto de vida, dado que las aparentes dificultades expuestas a través de las percepciones de los empleados parecen estar relacionadas con escasos niveles de participación en la promoción de oportunidades al interior de la empresa y respecto a sus proyectos de vida, lo que implica la necesaria contemplación de planes de proyección social al interior de la empresa para sus colaboradores.

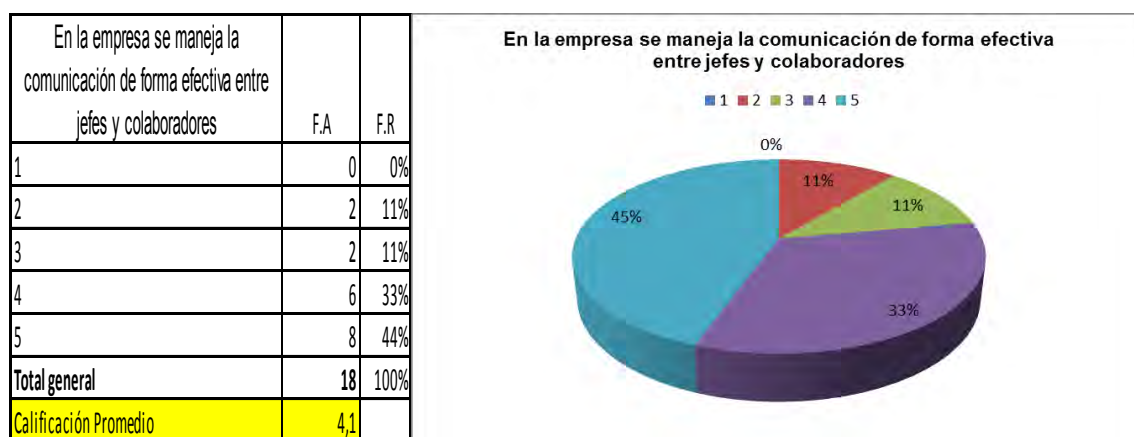
**Síntesis de la categoría 3.** Se evidencia a través del análisis de estos ítems que aunque parecen percibirse que hay igualdad de oportunidades entre los colaboradores y e como esto, lleva a la camaradería entre los compañeros, se evidencia que para efectos de la efectividad de los resultados se deben brindar programas o actividades de capacitación y desarrollo de personal, lo que contribuiría a que haya un mejoramiento en la calidad de vida delos trabajadores y por supuesto de proyección personal y técnica ocupacional al interior de la empresa , aspecto que contribuiría a la proyección de la empresa, con miras a su crecimiento organizacional

**9.4.4. Categoría comunicación.**Según las autoras del cuestionario de clima laboral Mar Arranz y Ana Rivas, esta categoría da cuenta del manejo de la percepción que tiene el colaborador con comunicación ascendente, descendente y horizontal entre el mismo proceso o áreas asociadas.En la misma se agrupan las preguntas 15, 16, 17, 18 y 19 del cuestionario de clima laboral. Para efectos de la



calificación y cualificación de la categoría se cumple con igual procedimiento dado en las categorías ya trabajadas.

**Gráfica 20 Ítem 15. En la empresa se maneja la comunicación de forma efectiva entre jefes y colaboradores**



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a este ítem relacionado con aspectos de comunicación efectiva se encuentra que el 45% de los colaboradores perciben una escala de 5, mientras que el 33% de los participantes le asignaron un puntaje de 4, seguido de un 11% para calificación 3 y el 11% restante una calificación de 2. El promedio ponderado corresponde a 4.1 es favorable.<sup>65</sup>

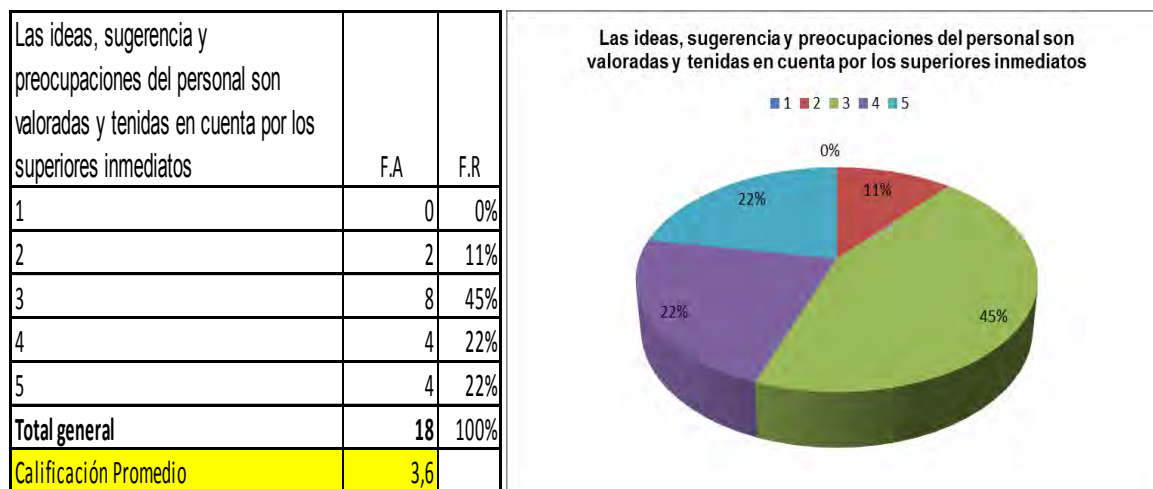
Se anota que si bien no existe un programa de comunicación al interior de la empresa, los colaboradores perciben la comunicación directa entre jefes y colaboradores aunque en un 78% que abarca las escalas 4 y 5 del cuestionario 5.

Es importante anotar que la calificación más baja se encuentra en las escalas 2 y 3, las que suman un alto porcentaje de los empleados 22% lo que da cuenta de la presencia de una percepción negativa o poco favorable en este ítem, lo que evidencia de la necesidad de establecer programas de comunicación que se apliquen más allá del establecimiento de diálogos directos. Es así como lo anterior se relaciona con la importancia de establecer un plan de comunicaciones

<sup>65</sup> Ibíd.

transverso a los procesos de administración del talento humano al interior de la organización

**Gráfico 21. Ítem 16. Las ideas, sugerencias y preocupaciones del personal son valoradas y tenidas en cuenta por los superiores inmediatos**



**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en este ítem muestran que las escalas de calificación estuvieron entre 2 y 4, ubicándose el mayor porcentaje 45% de los mismos en la escala 3 del cuestionario. El 22% de los participantes ubicó su percepción en una escala de 4 su percepción alrededor de la escucha de sus ideas por parte de directivas mientras que el 11% restante percibe que esta posibilidad solo ocupa una escala de 2 en el cuestionario. Al elaborar el promedio ponderado se encuentra una escala por debajo de 4 (3.6) que sustenta aún más la necesidad de definir un plan de comunicaciones al menos como eje de apoyo para el desarrollo de los procesos de gestión humana a presentar en el plan de acción a sugerir medianamente favorable.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Ibíd.

**Gráfico 22. Ítem 17. Me siento escuchado y valorado por mi jefe cuando le expongo mis ideas, problemas en mi trabajo o mis puntos de vista**

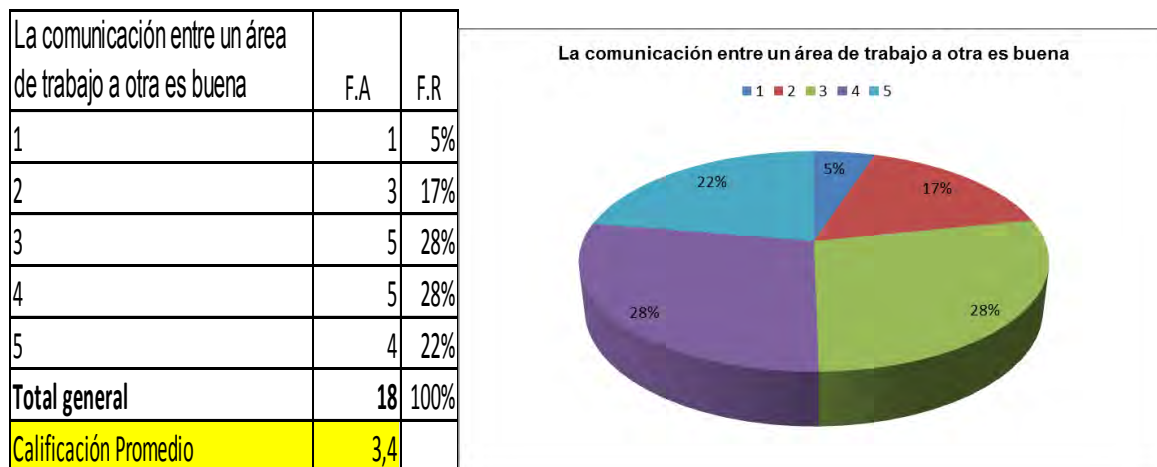
Me siento escuchado y valorado por mi jefe cuando le expongo mis ideas, problemas en mi trabajo o mis puntos de vista	F.A	F.R
1	1	6%
2	2	11%
3	2	11%
4	5	28%
5	8	44%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,9</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Con un promedio ponderado de 3.9, continúa demostrándose en este ítem la importancia de definir un plan de comunicaciones que sirva como eje de apoyo o eje transversal a las actividades y tareas de la empresa desde la gestión de talento humano, dado que aunque un buen porcentaje (72%) de los colaboradores perciben en una escala de 4 y 5 los niveles de escucha y valoración por parte de directivos, el 11% dio una puntuación de 3 y el 11% restante una puntuación de 2; población última que pone la voz de alerta frente a este proceso tan importante en el contexto organizacional.

**Gráfico 23. Ítem18. La comunicación entre un área de trabajo a otra es buena**



**Fuente:** Elaboración propia.

En este ítem se encuentran datos que al ser promediados disminuyen el puntaje para el mismo, aunque se encontraron calificaciones de 4 y 5 en un porcentaje relativamente alto de la población en este caso el 50%, con una distribución importante entre las escalas 1, 2 y 3, que suman el otro 50% de la población.

Desde la percepción de los colaboradores de la empresa estas respuestas muestran la división de sentimientos frente a esta situación específica entre áreas; se recuerda que la empresa funciona desde tres áreas que son el área administrativa, el área operativa y el área de ventas. Podría esperarse que por ser una pequeña empresa los niveles de comunicación internos fueran claramente manejados, se concluye entonces que sin importar el número de empleados o de áreas de funcionamiento se hace fundamental establecer una estrategia de comunicaciones desde lo organizacional.

**Gráfico 24. Ítem19. La información requerida para el desempeño de mi gestión es clara y oportuna**

La información requerida para el desempeño de mi gestión es clara y oportuna	F.A	F.R
1	1	5%
2	5	28%
3	3	17%
4	2	11%
5	7	39%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,5</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a este ítem se encuentra que el promedio ponderado en una escala de 3.5 medianamente favorable<sup>67</sup> arroja resultados que llevan a considerar aún más la importancia de establecer canales de comunicación desde el proceso de aplicación de personas, dado que los colaboradores frente a si la información que requieren para el desempeño de su gestión es clara y oportuna calificaron 5 siendo el 39%, el 28% calificaron 2, el 17% calificaron 3, el 11% califico 4, y el 5% restante califico 1. El promedio es medianamente favorable 3.

**Síntesis de la categoría 4:** El resultado de esta categoría da cuenta de la importancia de estructurar estrategias de comunicación paralelas o articuladas más bien, a un diseño de cargos, un manual de funciones y un reglamento interno de trabajo que se articulen con procesos o estrategias de comunicación efectiva, más allá de la buena o adecuada interacción verbal o de escucha entre la gerencia y los empleados, entre los empleados o entre áreas percibida por los colaboradores. En las organizaciones la comunicación clara y oportuna no se aplica únicamente a aspectos relacionados con actitudes de las personas, sino que tiene que ver con el cumplimiento de unos tiempos, unas frecuencias y ciertos tipos de comunicación, donde incluso lo actitudinal entra a ser parte importante con el servicio que se presta hacia el cliente interno como hacia proveedores, como es el caso de Seleccionadora de Papa Súper

<sup>67</sup> Ibid.

**9.4.5. Categoría retribución y beneficios.** Esta categoría está definida como se refiere a la percepción que tiene el colaborador sobre los beneficios que la empresa le brinda para su propia formación, desarrollo y crecimiento. En la misma se agrupan las preguntas 20, 21, 22 y 23 del cuestionario de clima laboral. Para efectos de la calificación y cualificación de la categoría se cumple con igual procedimiento dado en las categorías ya trabajadas.

**Gráfico 25. Ítem 20. El rendimiento del colaborador es tenido en cuenta dentro de las promociones empresariales**

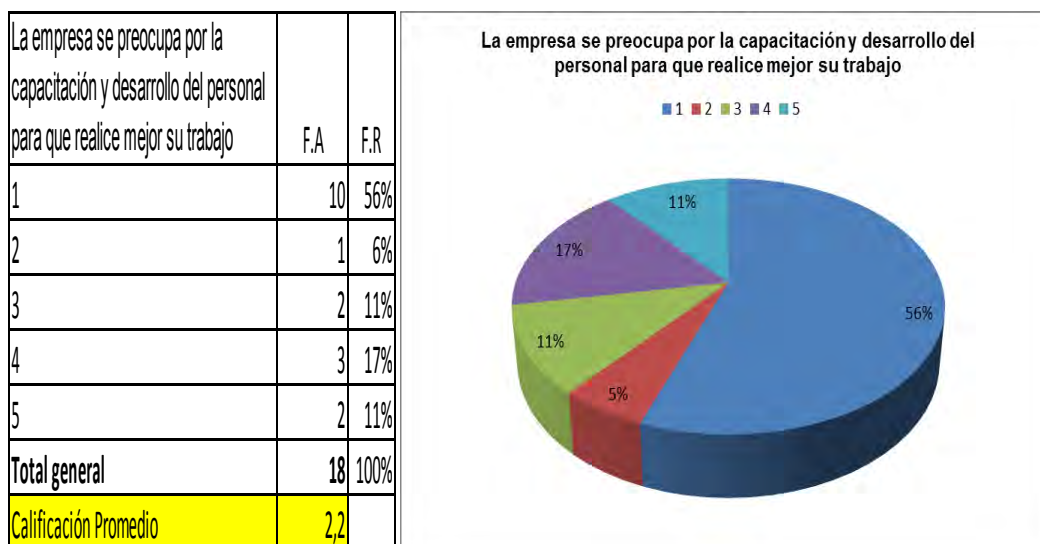
El rendimiento del colaborador es tenido en cuenta dentro de las promociones empresariales	F.A	F.R
1	2	11%
2	10	56%
3	6	33%
4	0	0%
5	0	0%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>2,2</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Acorde con la percepción manifiesta por los colaboradores se encuentra un promedio ponderado inferior a 3, para un total de 2.2, esto corresponde a una calificación negativa, el 56% de los colaboradores calificaron un puntaje de 1 la mínima calificación, en tanto el 11% califico 1 y el 33% califico 3. Se anota que existe una relación directa entre la percepción de los colaboradores, debido a que la empresa no cuenta con procesos de compensación y desarrollo de personas

**Gráfico 26. Ítem 21. La empresa se preocupa por la capacitación y desarrollo del personal para que realice mejor su trabajo**



**Fuente:** Elaboración propia.

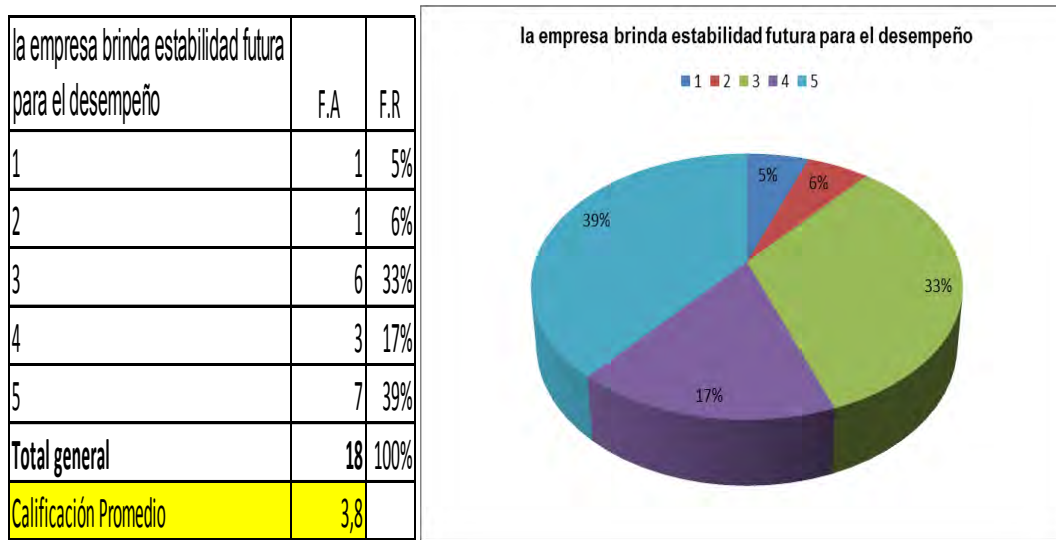
Al igual que en el ítem anterior se evidencia que de los 18 colaboradores con quienes se aplicó el cuestionario, un 56% percibe que al interior de la empresa no existe un plan de capacitación y entrenamiento relacionado con las tareas o actividades que desarrollan al interior de su labor, ocurriendo lo mismo para el desarrollo de personal. En cuanto al resto de participantes se dieron distribuciones en las escalas 2 a 5 con porcentajes altos para la escala 4 y 5 y el resto para la escala 3. Se encuentra un promedio ponderado en el análisis global de este ítem sobre 2.2 resultado desfavorable para la empresa<sup>68</sup>

Aunque se encuentra un promedio ponderado cercano a 2, lo que significa una calificación desfavorable se esperaba por parte de la indagadora una constante en la baja calificación frente a la percepción que tienen los colaboradores sobre este ítem, sin embargo, se encontró una distribución alta en la población frente a las escalas 4 y 5. Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de personal y mucho menos ha ofrecido capacitación al personal frente a su labor, se puede concluir que la distribución poblacional por escala pudo darse ya sea, por dificultades en los colaboradores para entender la pregunta relacionada, o, porque los colaboradores incluyen en la capacitación y desarrollo el entrenamiento que en la marcha reciben para ejercer su labor. De

<sup>68</sup> Ibíd.

todas maneras los resultados obtenidos continúan sustentando la necesidad de incluir en el plan de acción actividades que sustenten por lo menos el bosquejo o inicios de planes de capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal.

**Gráfico 27. Ítem 22. La empresa brinda estabilidad futura para el desempeño**

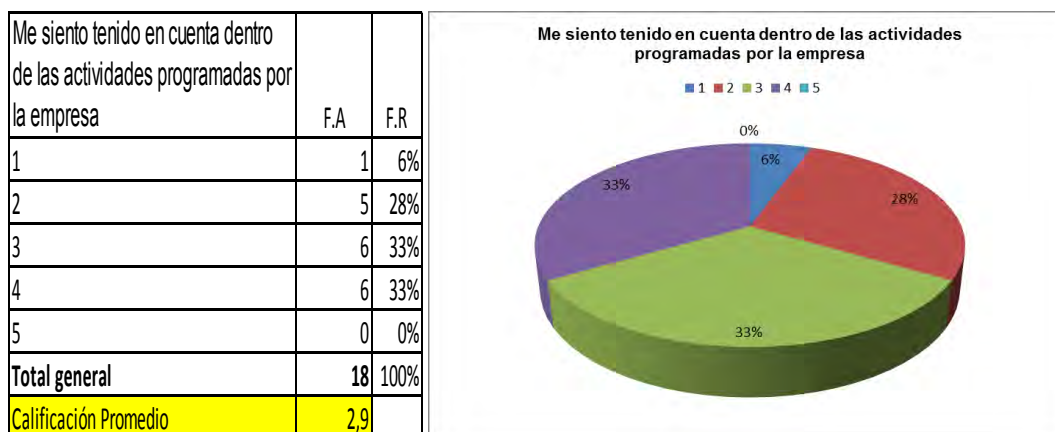


**Fuente:** Elaboración propia.

Para este ítem se encuentra que la percepción de los colaboradores oscila entre los puntajes 3 a 5, donde el 39% de los mismos calificó en una escala de 5 su percepción sobre la estabilidad en la empresa, mientras que el 17% considera que es alto y el 17% ubicó este ítem en 4, siendo la población más representativa sobre un 6% y un 5% la población restante. Lo anterior evidencia seguridad de la permanencia en un promedio de 3.9. Este ítem aunque no muestra una articulación clara con los anteriores parece dar cuenta de la estabilidad ligada a lo personal y no a las políticas empresariales. Es importante tener en cuenta que la mayor parte de los empleados son temporales es decir, que se encuentran vinculados por otras empresas proveedoras a Seleccionadora de Papa Súper



**Gráfico 28 Ítem23. Me siento tenido en cuenta dentro de las actividades programadas por la empresa**



**Fuente:** Elaboración propia.

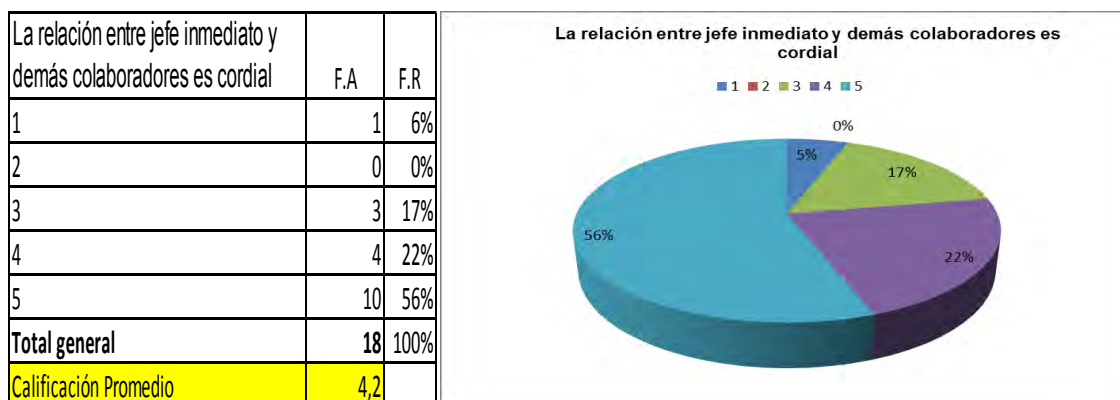
Para este ítem se encuentran que las calificaciones máximas están entre 3 y 4 en la escala del cuestionario. El 33% de los colaboradores calificó este ítem en 4, y la escala 3 se ubicó en el mismo porcentaje, el 28% calificó 2 y el 6% restante calificó una puntuación de 1. El promedio ponderado en este ítem se vio afectado en tanto ningún colaborador se ubicó en la escala 5 siendo un promedio muy bajo para el mismo es importante anotar que la participación se ve claramente limitada por parte de los colaboradores frente a actividades programadas o estas no se divulgan al interior de la empresa, aspectos coherentes con lo propuesto en los ítems anteriores.

**Síntesis categoría 5.** Es claro que esta categoría presenta en todos sus ítems los menores porcentajes en cuanto se refiere a la percepción de los colaboradores al interior de la empresa en estudio. Un motivo es que la empresa no realiza actividades de promoción para sus colaboradores, no está implementada el área de talento humano, no se realizan programas de capacitación, desarrollo, y compensación de personas. Si bien se encuentran puntajes altos en la percepción frente a la estabilidad laboral esta parece depender del desempeño de cada colaborador. En general se hace necesario que la empresa instaure acciones que contribuyan al aumento de la motivación y mejoramiento del clima laboral.

**9.4.6. Categoría apoyo en la supervisión y dirección.** Esta categoría abarca el sentimiento de los colaboradores con relación al acompañamiento por parte del

jefe inmediato y superiores. En la misma se agrupan las preguntas 24, 25, 26, 27, 28 y 29 del cuestionario de clima laboral. Al igual que en las categorías ya presentadas se cumple con igual procedimiento frente a su análisis:

**Grafica 29. Ítem 24. La relación entre el jefe inmediato y demás colaboradores es cordial**

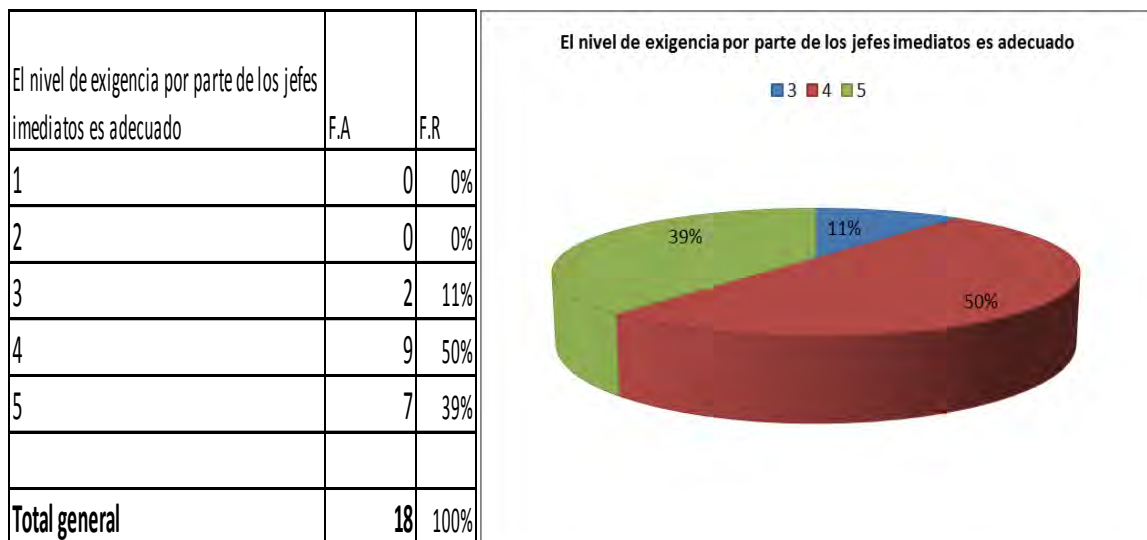


**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a este ítem se evidencia una percepción positiva frente a la interacción entre jefe y colaboradores, la cual es sentida por los colaboradores como positiva en un porcentaje representativo en tanto el 56% calificaron en la escala 5 la misma, mientras que el 22% de los mismos, la ubicó en la escala 4. Entre las escalas 3 y 1, se encuentra un porcentaje relativamente significativo, situación que da cuenta de otros promedios en cuanto a la comunicación tal como aparece en la categoría No 4, aún a pesar de un promedio ponderado favorable para la compañía es de 4.2<sup>69</sup>. Este aspecto resalta de nuevo la importancia de establecer canales de comunicación más efectivos que los que tradicionalmente se han aplicado al interior de la empresa, aspecto claramente ampliado en los encuentros con los grupos focales realizados. Llama la atención este ítem sobre la importancia del establecimiento de estrategias de comunicación que permitan no solo el mejoramiento de las relaciones interpersonales sino la importancia de estilos de comunicación más efectivas entre las directivas y sus colaboradores.

<sup>69</sup> Ibid.,

**Gráfica 30. Ítem 25. El nivel de exigencias por parte de los jefes inmediatos es adecuado**



**Fuente:** Elaboración propia.

Este ítem hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores de la empresa en estudio acerca de la capacidad de delegar que poseen las directivas de la empresa Seleccionadora de PapaSúper y los mecanismos de supervisión y apoyo que reciben por parte de las mismas. Los hallazgos dan cuenta que el mayor porcentaje de calificación por parte de los colaboradores se encuentra en la escala 4 del cuestionario con un 50% de los mismos, ocupando un segundo lugar la escala 5 con un 39% de los colaboradores y el 11% restante marca la escala 3. Esta escala alcanza un alto promedio ponderado dando cuenta de una percepción positiva por parte de los colaboradores acerca de las capacidades de las directivas de la empresa para lograr el desempeño apropiado de los mismos.

**Gráfica 31. Ítem 26. Los superiores inmediatos son justos en el momento de tomar decisiones relacionadas con el trabajo**

Los superiores inmediatos son justos en el momento de tomar decisiones relacionadas con el trabajo	F.A	F.R
1	0	0%
2	1	6%
3	4	22%
4	8	44%
5	5	28%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,9</b>	

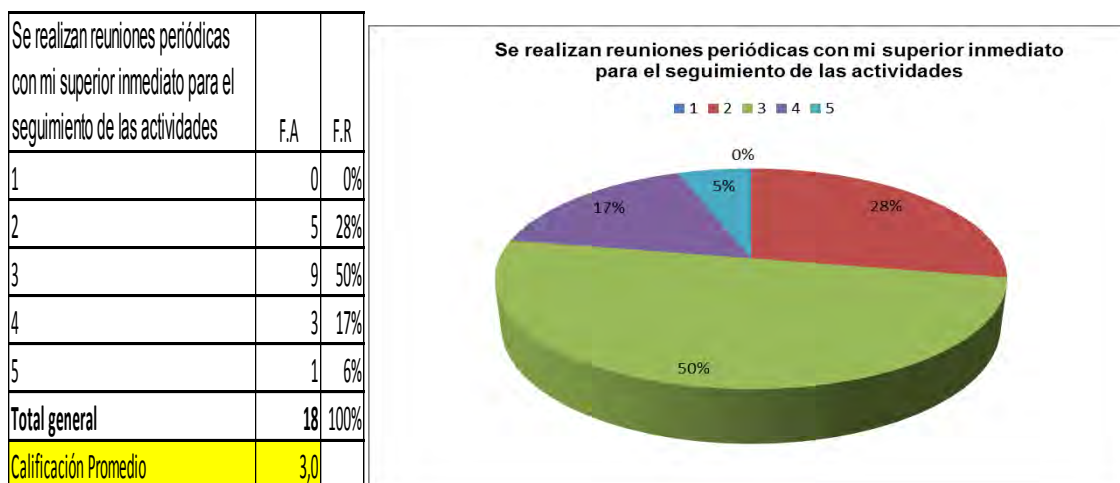


**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto de este ítem y en relación con el ítem No. 25, donde se encuentra que se percibe por parte de los colaboradores capacidad para delegar apuntando a resultados por parte de las directivas, hay coherencia con los resultados en este obtenidos, debido a que el 44% de los colaboradores suministran una calificación de 5 y un 28% le suministró una calificación de 4 a la manera como se distribuye la tarea y se toman las decisiones frente a actividades relacionadas con la misma. Sin embargo es importante tener en cuenta un alto porcentaje con calificación de 3 y 2 31% de los colaboradores no consideran justa esta distribución, aspecto que llama la atención frente al promedio ponderado de 3.9 que permite vislumbrar aspectos relacionados con la distribución de tareas versus un manual de funciones que las defina.

Se considera importante para efectos de la propuesta del plan de acción tener en cuenta este aspecto relacionado con el proceso de aplicación de personas donde se apunte al interés por resultados y la importancia de revisar metas debidamente negociadas y compartidas, donde lo técnico es decir lo normativo no sea lo único primante en este proceso el promedio para este punto es 3.9 medianamente favorable.

**Gráfica 32. Ítem 27. Se realizan reuniones periódicas con mi superior inmediato para seguimiento de las actividades**



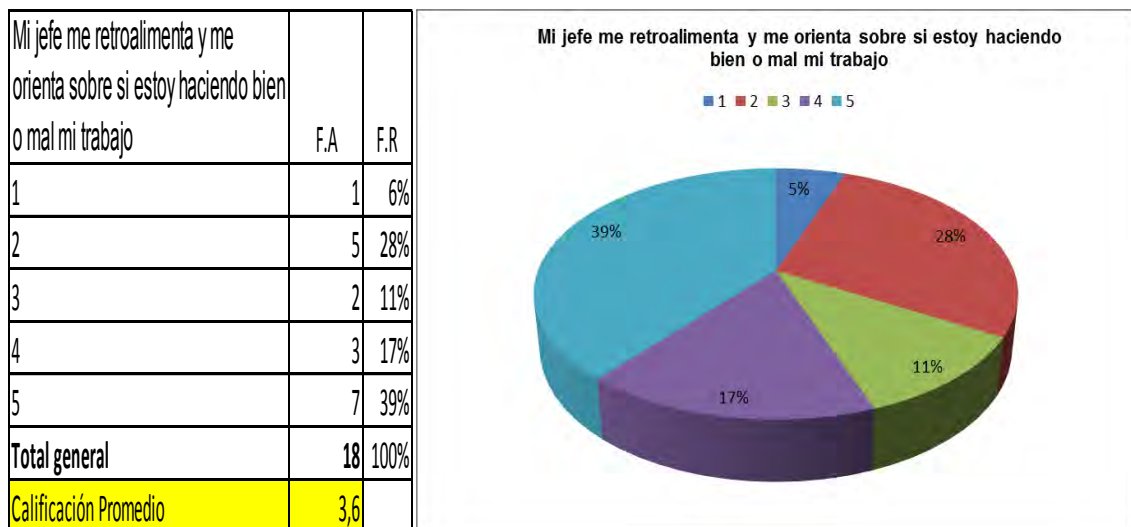
**Fuente:** Elaboración propia.

Este ítem se evidencia contradictorio frente a los resultados de los ítems 25 y 26, dado que muestran un puntaje medio en cuanto a que el 50% de los empleados ubica su percepción en una escala de 3, a lo que se suman escalas inferiores de 2 (el 28%) mientras que las escalas altas de este cuestionario ocuparon porcentajes más bajos, (el 17% califico 4 y el 6% dio una calificación de 5). El promedio para este punto es 3.0 siendo una calificación desfavorable<sup>70</sup>.

Sin temor a la duda, la percepción suministrada por los colaboradores de la empresa Seleccionadora de Papa Súper, ha dado elementos importantes a las directivas de dicha empresa para entrar a revisar este aspecto importante de la gestión de su talento humano cual es la aplicación de personal, que facilite la planeación de actividades de seguimiento soporte y monitoreo de las actividades relacionadas con las labores propias de la misma

<sup>70</sup> Ibid.

**Gráfica 33. Ítem28. Mi jefe me retroalimenta y me orienta si estoy haciendo bien o mal mi trabajo**

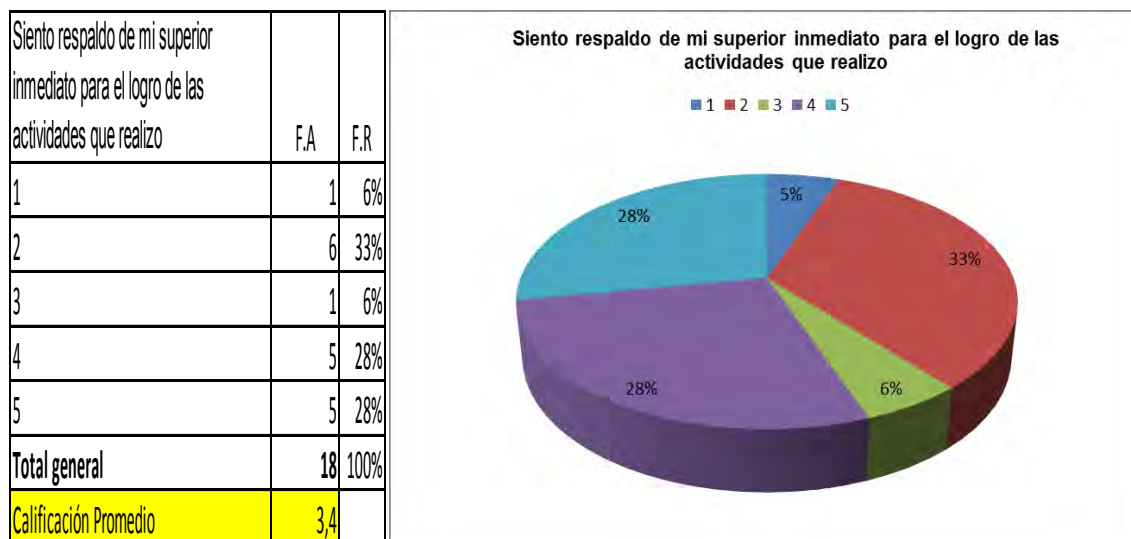


**Fuente:** Elaboración propia.

Con relación a este ítem se evidencia que las respuestas de los colaboradores fluctuaron entre percepciones claramente divididas en donde un buen porcentaje considera positiva su percepción acerca de elementos de retroalimentación y manejo por parte de un líder o jefe 39% en una escala de 5 versus el 28% con una calificación de 2, a lo que se suma un 17% calificó con una puntuación de 3, el 6% restante calificó sobre 1 en esta escala. La calificación promedio para este punto es 3.6 medianamente favorable<sup>71</sup>. Este resultado resalta la necesidad de tener en cuenta esta categoría para efectos del planteamiento del plan de mejoramiento en tanto los resultados extremos obtenidos, donde parece primar el soporte individual y no de equipo

<sup>71</sup>Ibíd.

**Gráfica 34. Ítem29. Siento respaldo de mi superior inmediato para el logro de las actividades que realizo**



**Fuente:** Elaboración propia.

Este ítem evidencia las percepciones divididas entre los colaboradores tal como se ha visto en el ítem anterior confirmando la necesidad planteada en el mismo. En este caso, el 33% de los participantes calificó con una escala de 2 el mismo sobre el 28% de los empleados que calificaron su percepción en una escala de 5, así como un 28% sobre escala de 4, sin dejar de considerar la calificaciones para 1 y 3. Dichos puntajes necesariamente afectaron los resultados del promedio ponderado que se ubica en la escala 3 con una calificación de 3.4 medianamente favorable<sup>72</sup>.

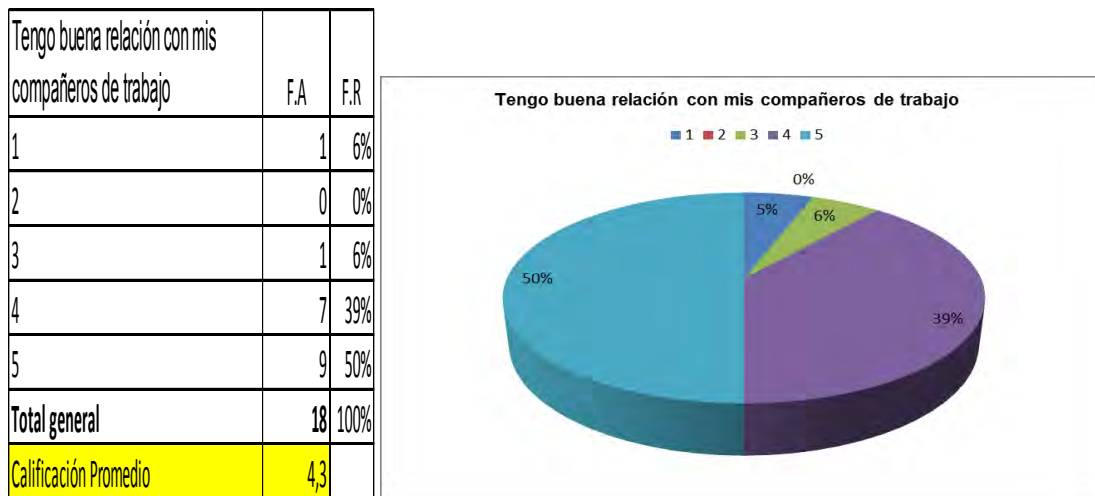
**Síntesis de la categoría.** Esta categoría permite hacer un llamado importante a la empresa frente a la inmediata necesidad de formular un plan de acción relacionado con la aplicación de personal considerando la importancia de desarrollar un manual de cargos y funciones y un plan de evaluación de desempeño y seguimiento a la tarea.

**9.4.7. Categoría trabajo en equipo.** Esta categoría está definida Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de las relaciones tanto entre pares como jefes y superiores. En la misma se agrupan las preguntas 30, 31, 32 y 33 del

<sup>72</sup> Ibíd.

cuestionario de clima laboral. Para efectos de la calificación y cualificación de la categoría se cumple con igual procedimiento dado en las categorías ya trabajadas.

**Gráfica 35. Ítem 30. Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo**



**Fuente:** Elaboración propia.

En la mayoría de los colaboradores se evidencian elementos positivos en sus percepciones respecto a este ítem dándose los mayores porcentajes para la calificaciones en las escalas 4 (39%) y 5 (50%) mientras que el 6% manifiesta tener una calificación en escala de 3 y un solo colaborador refiere no tener una buena relación con sus compañeros. Con un promedio ponderado de 4.3 se evidencian elementos de favorabilidad para la interdependencia y complementariedad entre compañeros; sin embargo la percepción negativa expresada por un solo colaborador en un espacio relacional tan reducido, reclama la atención de sus directivos a fin de encontrar elementos de que permitan el logro de acuerdos teniendo en cuenta que este factor dentro del trabajo en equipo es uno de sus requisitos más importantes en el desempeño de una tarea u objetivos propuestos



**Gráfica 36. Ítem 31. Existen lazos de confianza, amistad y respeto entre los diferentes compañeros de trabajo**

Existen lazos de confianza, amistad y respeto entre los diferentes compañeros de trabajo	F.A	F.R
1	1	6%
2	0	0%
3	1	6%
4	8	44%
5	8	44%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>4,2</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Para este ítem los resultados muestran un alto porcentaje de colaboradores con altas calificaciones en el cuestionario, ubicando sus percepciones en las escalas 4 y 5 – en este caso corresponde al 88% de los colaboradores. Surge un 6% de los mismos con calificación en la escala 3 y el 6% restante califica en la escala 1, con un promedio ponderado de 4.2 favorable para la empresa<sup>73</sup>.

Al revisar los resultados obtenidos en este ítem se encuentra una gran similitud con el ítem anterior, encontrándose mínimas diferencias entre los puntajes obtenidos para cada escala, aspecto que confirma lo expresado en el ítem anterior. Se sugiere a partir de estos resultados y los del ítem anterior la importancia de desarrollar acciones que promuevan la complementariedad, la confianza mutua y la sinergia como elementos importantes de desarrollo organizacional al interior de la empresa

<sup>73</sup> Ibid.

**Gráfica 37. Ítem32. Participo en las actividades realizadas por la empresa**

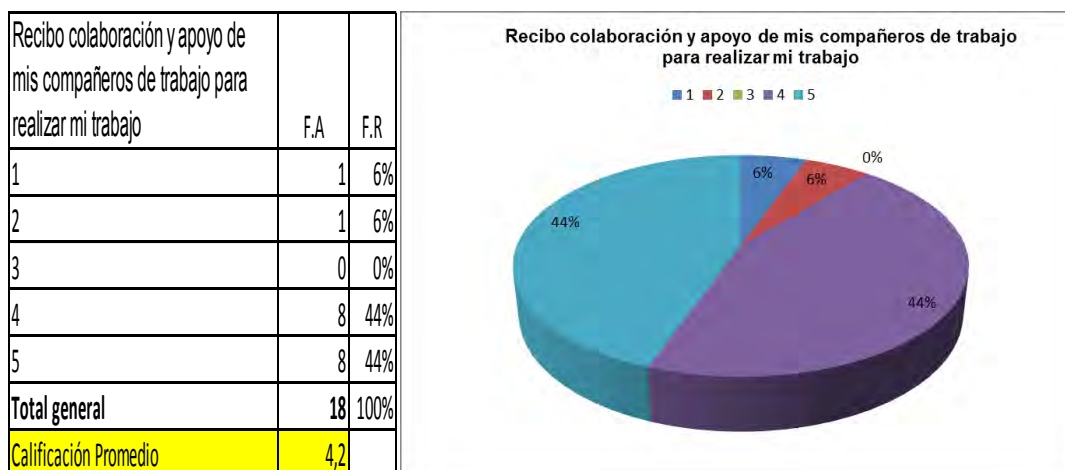
Participo en las actividades realizadas por la empresa	F.A	F.R
1	2	11%
2	0	0%
3	4	22%
4	6	33%
5	6	33%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,8</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Al retomar este ítem se encuentran datos que dan cuenta de una baja en las calificaciones de la escala respecto de los ítems anteriores, aunque la diferencia no es acentuada, sin embargo se evidencia que los colaboradores respondieron con puntajes distribuidos entre las escalas 3 (22%), 4 (33%) y 5 (34%). Se encuentra que un alto porcentaje de colaboradores refiere sentirse insatisfechos frente a sus posibilidades de participación en actividades desarrolladas por la empresa, aspecto que abarca la importancia de revisar los procesos de trabajo en equipo, así como la participación, la capacidad de llegar a metas y resultados mediante la negociación, los procedimientos y tareas compartidas y la capacidad de agrupación de los equipos de trabajo por parte de las directivas en conjunto con sus colaboradores como elemento fundamental en la generación de confianza y credibilidad desde la capacidad de concertar en la misma.

**Gráfica 38. Ítem33. Recibo colaboración y apoyo de mis compañeros de trabajo para realizar mi trabajo**



**Fuente:** Elaboración propia.

Se evidencia a través de este ítem la coherencia de los resultados, los que al ser revisados en su conjunto con respecto a los anteriores ítems, muestran similitud en las escalas de percepción del cuestionario para esta categoría. Es claro entonces que esta categoría arrojó resultados que, con mínimas variaciones, se han mantenido a lo largo del análisis de la misma, por lo que se sostiene el comentario formulado en e los ítems anteriores relacionados con la necesidad de reforzar los procesos o acciones de trabajo en equipo y sinergia como acciones inmediatas de plantearse como sugerencia en el plan de mejoramiento s a sugerir. En este caso específico el 44% de los colaboradores, ubica su percepción en una escala de 5, mientras que el 44% la ubicó en 4, volviendo a aparecer ese 6% para escalas de 2 y 1 respectivamente. Se anota que el promedio ponderado fue también de 4.2 favorable para la empresa<sup>74</sup>.

**Síntesis de la categoría:** Frente al análisis se encuentra que existe una constante que se mantiene en todos los ítems de esta categoría y resaltan la importancia de revisar la estrategia de trabajo en equipo a fin de disminuir los riesgos que pueden darse en las situaciones referidas en los ítems analizados.

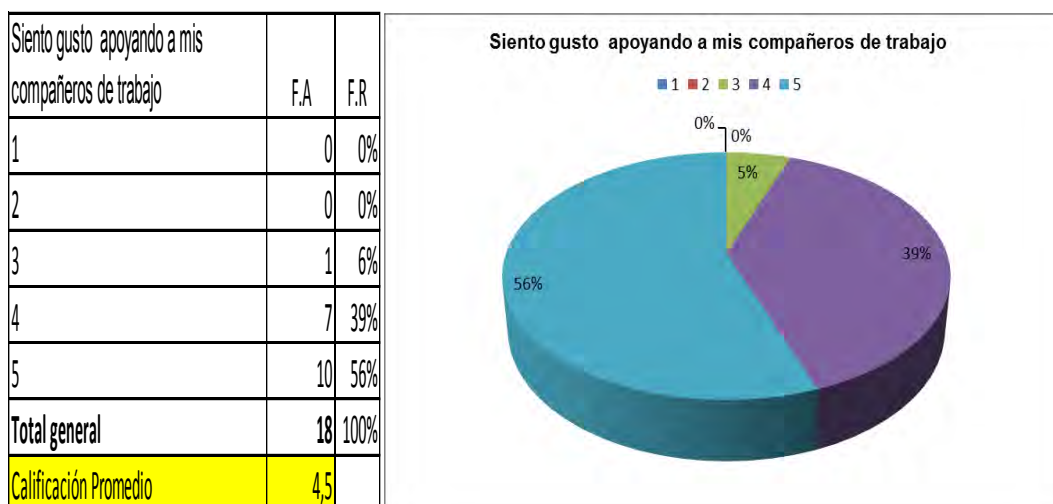
“El trabajo en equipo es la estrategia misma que conduce a cada colaborador a ser productivo, a lograr niveles de desarrollo y progreso apreciables, sustentados por el enriquecimiento creativo y por la a floración del conocimiento y las iniciativas

<sup>74</sup> Ibíd.

producto de la sinergia que se genera cuando se trabaja coordinadamente y con un sentido de colaboración y compromiso dentro de cada integrante”.<sup>75</sup>

**9.4.8. categoría vocación al servicio.** Esta categoría está definida como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de cooperación por parte de los miembros que impacta en la satisfacción o no de las necesidades del cliente interno. En la misma se agrupan las preguntas 34,35,36,y 37 del cuestionario de clima laboral. Para efectos de la calificación y cualificación de la categoría se cumple con igual procedimiento dado en las categorías ya trabajadas.

**Gráfica 39. Ítem34. Siento gusto apoyando a mis compañeros de trabajo**



**Fuente:** Elaboración propia.

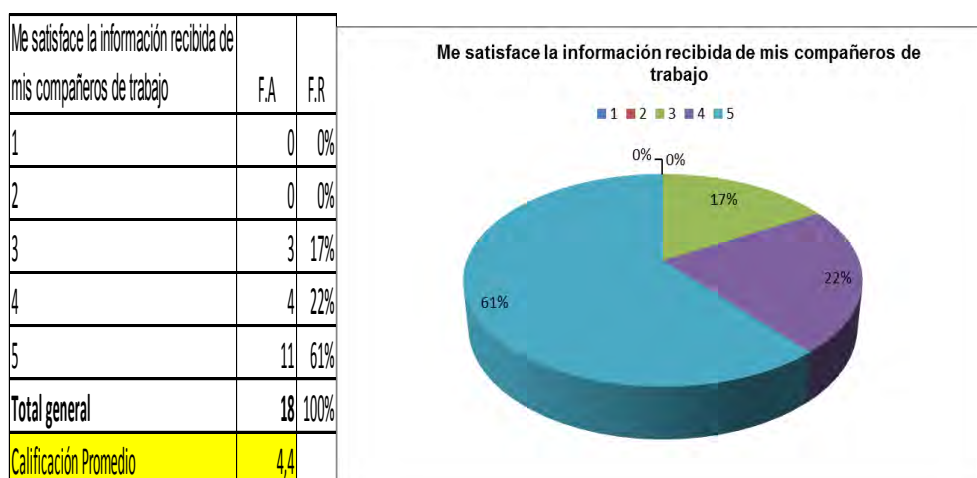
Respecto a este ítem el que se encuentra relacionado con la atención y satisfacción del cliente interno, los colaboradores identificaron un alto puntaje en la escala de 5 del cuestionario representado en un 56 % de la población referida, seguido por el 39% quienes perciben en la escala 4 y un 6% de la misma se ubicó en la escala 3 6% califico 3. En cuanto al promedio ponderado, este es el

<sup>75</sup>La importancia empresarial del trabajo en equipo. EnAnálisis Económico.Núm. 43, vol. XX Primer cuatrimestre[ en línea][consultado 1 de marzo de 2013]Disponible en internet <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-importancia-empresarial-del-trabajo-equipo/36201>

ítem que mayor promedio ha presentado en todo el cuestionario con una puntuación de 4.5 un resultado excelente para la empresa<sup>76</sup>.

Los anteriores puntajes muestran un alto porcentaje de colaboradores con actitud de y compromiso frente a sus compañeros y a la cooperación, aspecto positivo en tanto permite desarrollar procesos propuestos para la estructuración de otros procesos de gestión de talento humano, dado que la empresa Seleccionadora de Papa Súper de acuerdo a los resultados obtenidos hasta el momento, cuenta con un talento humano dispuesto y comprometido frente a su labor, a sus directivas y compañeros de trabajo.

**Gráfica 40. Ítem35. Me satisface la información recibida de mis compañeros de trabajo**



**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a este ítem se evidencian puntajes similares e incluso algunos que superan el ítem anterior. Se encuentra una relación directa entre estos dos ítems, en tanto permiten extraer conclusiones similares respecto a lo aprovechable en el momento para el desarrollo o implementación de acciones de mejora, dado el momento positivo en los niveles de actitud de servicio y compromiso evidenciados. Lo anterior se sustenta en los resultados cuantitativos respecto a la percepción de los colaboradores frente a este ítem con un 61% que refiere estar de acuerdo, seguido por el 22% quien suministró una calificación en la escala de 4 y el 17% calificó 3, además del promedio ponderado presentado de 4.4.

<sup>76</sup>Ibíd. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-importancia-empresarial-del-trabajo-equipo/36201>

**Gráfica 41. Ítem 36. La información que recibo de mis compañeros de trabajo para realizar mi gestión es oportuna**

La información que recibo de mis compañeros de trabajo para realizar mi gestión es oportuna	F.A	F.R
1	0	0%
2	3	17%
3	4	22%
4	7	39%
5	4	22%
Total general	18	100%
Calificación Promedio	3,7	



**Fuente:** Elaboración propia.

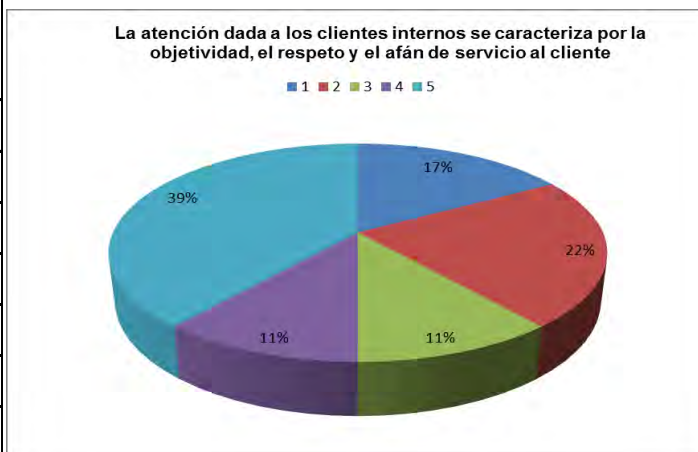
En este ítem se presentó una variación importante en la calificación de las escalas de percepción del cuestionario, Es así como el 39% de los 18 colaboradores asignó una puntuación de 4 al ítem, mientras que el 22% le asignó la escala 5. Aquí entran en juego otras percepciones sobre el servicio y atención recibida o suministrada como clientes internos, donde sobresalen porcentajes como 2% para la escala 3 y el 17 % restante para la escala 2, con un promedio ponderado de 3.7 resultado medianamente favorable para la empresa<sup>77</sup>.

Dichos aspectos están relacionados con la concepción que del servicio se tenga y con la oportunidad frente a la ejecución de la tarea, la cual está influenciada por las estrategias comunicacionales utilizadas o por la cantidad y calidad de elementos intervinientes en el trabajo en equipo y en el cómo este se desarrolla; por lo tanto este aspecto supera lo personal evidenciado positivo en los dos ítems anteriores. En este ítem parece tocar lo colectivo, conclusión que afianza aún más la importancia de sugerir procesos de cambio alrededor de la gestión del talento humano, tal como se ha venido presentando a lo largo de este análisis.

<sup>77</sup>Ibíd. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-importancia-empresarial-del-trabajo-equipo/36201>

**Gráfica 42. Ítem37. La atención dada a los clientes internos se caracteriza por la objetividad, el respeto y el afán de servicio al cliente**

La atención dada a los clientes internos se caracteriza por la objetividad, el respeto y el afán de servicio al cliente	F.A	F.R
1	3	17%
2	4	22%
3	2	11%
4	2	11%
5	7	39%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,3</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Con relación a este ítem se encuentra que el 39% de los participantes presenta una percepción positiva en una escala de 5, seguido por la escala 2 para un 22%, ocupando un tercer lugar la escala 1 con 17%, luego la escala 4 con 11%, igualmente para la escala 3. Se obtiene un puntaje de 3.3 un resultado medianamente favorable<sup>78</sup>. Este ítem es fundamental en la estructuración de un plan de mejoramiento, dadas las contradicciones presentadas entre lo que es la percepción individual, frente las percepciones colectivas y las que existen ante las directivas en términos del trato al cliente interno (en este caso los colaboradores de la organización).

**Síntesis** Se perciben lazos fuertes de solidaridad por parte de los colaboradores de esta empresa encontrando que los más antiguos son los encargados de instruir a los nuevos en las tareas que hay que realizar en consecuencia los colaboradores que inician el proceso sienten agradecimiento por la información recibida se anota que no hay establecido un proceso de selección e inducción para los nuevos integrantes de la empresa y por esta razón el margen de equivocarse en los procesos que se realizan son altos por la falta de conocimiento de los mismos. Se percibe además que los colaboradores no tienen claro quién es

<sup>78</sup>Ibíd. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-importancia-empresarial-del-trabajo-equipo/36201>

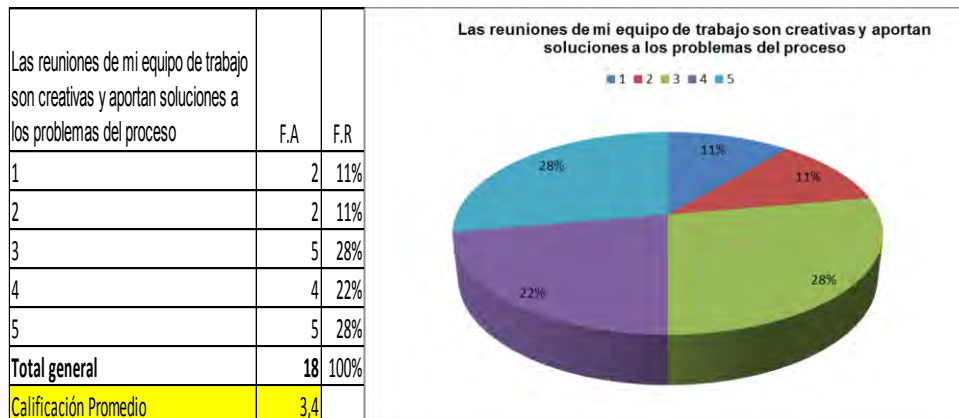
el cliente, como dirigirse y para algunos colaboradores es indiferente tener un buen trato para ellos.

La vocación al servicio aumenta la efectividad de la empresa siendo el arte de atender de manera especial y natural a un cliente externo o interno. Ello requiere mayor pro actividad, es decir, adelantarse a los hechos y tomar la iniciativa.

**9.4.9. Diagnostico de la categoría creatividad e iniciativa.** Esta categoría está definida como Tiene que ver con la percepción de los colaboradores acerca de la posibilidad de innovar o mejorar en su puesto de trabajo.

En la misma se agrupan las preguntas 38,39 y40del cuestionario de clima laboral. Para efectos de la calificación y cualificación de la categoría se cumple con igual procedimiento dado en las categorías ya trabajadas.

**Gráfica 43. Ítem38. Las reuniones de mi equipo de trabajo son creativas y aportan soluciones a los problemas del proceso**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para el punto las reuniones del equipo de trabajo son creativas y aportan soluciones a los problemas del proceso, respondieron el 28% de los colaboradores califico 5, otro 28% califico 3, el 22% califico 4, el 11% califico 2 y el



11% restante califico 1. La calificación promedio 3.4 medianamente favorable para la empresa<sup>79</sup>.

Dicho ítem es importante para el plan de acción ya que en él se debe proponer acciones de mejora continua para la empresa en estudio, las reuniones deben ser planeadas y convocadas con anterioridad, tener unos puntos definidos y dar solución a las dificultades a las que se presentan en la empresa a si mismo debe haber un plan para evaluar el mejoramiento de la empresa.

**Gráfica 44. Ítem 39. La empresa reconoce las ideas de los colaboradores para el mejoramiento de los resultados**

La empresa reconoce las ideas de los colaboradores para el mejoramiento de los resultados	F.A	F.R
1	2	11%
2	1	6%
3	1	6%
4	7	39%
5	7	39%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,9</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

Los colaboradores para la pregunta si la empresa reconoce las ideas de los colaboradores para el mejoramiento de los recursos respondieron, el 39% califico con una puntuación de 5, el 39% califico 4, el 11% califico 2, el 6% califico 3 y el 6% califico 2. La calificación promedio 3.9 medianamente favorable para la empresa.<sup>80</sup>

Se evidencia que la empresa tiene colaboradores deseosos de ser tenidos en cuenta para el mejoramiento de los resultados es un punto a tener en cuenta en el

<sup>79</sup>Ibíd.Disponible en internet: <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-importancia-empresarial-del-trabajo-equipo/36201>

<sup>80</sup> Ibíd.Disponible en internet: <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-importancia-empresarial-del-trabajo-equipo/36201>

plan de acción para el desarrollo de nuevos procesos que contribuyan a la efectividad de la empresa en investigación.

**Gráfica 45. Ítem 40. La empresa me incentiva a desarrollar ideas que permitan el mejor desarrollo en la productividad y crecimiento en ella**

La empresa me incentiva a desarrollar ideas que permitan el mejor desarrollo en la productividad y crecimiento en ella	F.A	F.R
1	1	6%
2	3	17%
3	4	22%
4	8	44%
5	2	11%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>3,4</b>	



**Fuente:** Elaboración propia.

De los 18 colaboradores el 44% calificaron 4, el 22% califico 3, el 17% califico 2, el 11% califico 5 y el 6% califico 1, a la pregunta, la empresa incentiva a los colaboradores a desarrollar ideas que permitan el mejor desarrollo en la productividad y crecimiento en ella.

Teniendo en cuenta que los colaboradores sienten que sus ideas se reconocen se puede desarrollar planes que contribuyan al desarrollo de las mismas con incentivos que motiven a innovar y crear procesos de mejoramiento de desarrollo de la misma.

**Síntesis** los colaboradores manifiestan percepciones positivas frente al crecimiento de la empresa, y refieren querer aportar ideas al trabajo rutinario. Las empresas que se encuentran en punto de equilibrio como la empresa en estudio deben preocuparse por mejorar todos sus procesos, entre ellos la programación de reuniones semanales o mensuales de acuerdo a la necesidad de la empresa, para evaluar planes de mejora y desarrollo de la empresa, reconociendo las nuevas ideas de los colaboradores.

Por otra parte la creatividad no sólo debe depender de la gerencia de la empresa de hecho es importante poder promoverla también entre los colaboradores,

alentarlos y darles la posibilidad de ser creativos y aportar lo máximo de sí a la empresa. Para esto es necesario un buen clima laboral, difundir como valor de la empresa el ser creativo, informar y dejar que se ofrezcan sugerencias, reconocer los esfuerzos en este aspecto y en definitiva, todo lo que ayude a fomentar ganancia para la empresa debe ser recompensado.

## 9.5. PERFIL DE CLIMA ORGANIZACIONAL: EMPRESA SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER

**Gráfica 41. Perfil de clima organizacional empresa seleccionadora de Papa Súper**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para el desarrollo de este perfil se agruparon las respuestas correspondientes a los ítems relacionados con cada una de las nueve categorías con el fin de anotar los promedios ponderados de cada uno de los ítems permitiendo elaborar una representación del comportamiento de la percepción de los empleados frente al clima organizacional de la empresa Seleccionadora de Papa Súper

El gráfico relaciona los puntos críticos resultantes para clima organizacional tomando como referencia los puntajes críticos ubicados en la escala 0 a 3, dando lugar a categorías críticas y/o a ítems críticos para algunas categorías 'por tanto los resultados están presentados a modo individual para efectos de propuestas de intervenciones inmediatas, para así plantear una propuesta de plan de acción de mejoramiento aplicable en tiempo real para una empresa que está empezando a revisar de manera coherente sus procesos administrativos.

Para la gráfica se tienen en cuenta como menor calificación 1 y mayor calificación 5. En este orden de ideas la categoría que ocupa el primer lugar en la calificación en la escala entre 0 y 3 es la categoría **No. 5. RETRIBUCIÓN Y BENEFICIOS**; ya que tres de sus ítems tuvieron una calificación menor a 3, en esta categoría relacionadas las preguntas relacionadas con; el punto 20 el rendimiento del colaborador es tenido en cuenta dentro de las promociones empresariales (2.5), punto 21 La empresa se preocupa por la capacitación y desarrollo del personal para que realice mejor su trabajo (2.2), punto 23 “me siento tenido en cuenta dentro de las actividades programadas por la empresa (2.9).

Los resultados de esta categoría cuyo promedio ponderado es 2.8 dan cuenta de que el plan de acción debe encaminado a corto plazo a mejorar **implementar el proceso de compensación y desarrollo de personal**, que implica actividades como desarrollo de talleres de capacitación generar procesos de trabajo en equipo mediante la capacitación, talleres de re inducción y estrategias de comunicación aspectos que dan lugar a un desarrollo integral de este proceso.

En este orden la segunda categoría que obtuvo un menor promedio es la categoría **No 2: CONDICIONES DE TRABAJO (BIENESTAR, SALUD Y SEGURIDAD)**. Los ítems de esta categoría obtuvieron puntajes inferiores a 3, estas preguntas son: el punto 9, me proporcionan implementos para la protección personal dentro de la empresa con una calificación promedio de (2.6) y el punto 10, existen actividades de prevención de enfermedades profesionales y de accidentes laborales (1.8), siendo para el último punto la menor calificación del cuestionario.

Se evidencia como se nombró anteriormente en el análisis de la categoría, que existe una percepción desfavorable de los colaboradores frente a la no existencia de dotación, elementos de seguridad industrial y calidad de trabajo. Cabe resaltar la importancia de desarrollar un **trabajo articulado con la ARPColpatria** para que con la misma se programen actividades de prevención de riesgos y la instauración del programa de salud ocupacional y seguridad industrial acordes con las existencia con la normatividad y disposiciones legales se hace necesario desarrollar acciones que conlleven a la señalización, reparaciones locativas además de lo mencionado.

La tercera categoría de menor puntuación es la categoría **No. 3. SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO – PROYECCIÓN** ítem 11 me agrada conocer otras funciones

o áreas de la entidad pues ello me permite desempeñar otros cargos dentro de la empresa con un puntaje promedio de (2.9)

En cuanto a esta categoría los empleados perciben falta de interés para conocer áreas de trabajo a la que pertenecen aplica esta categoría para el planteamiento de la actividad de **talleres de re inducción** donde se den a conocer las diferentes áreas y sus actividades, además de identificar habilidades, capacidades e interés de los colaboradores para generar un plan cercano al **plan de carrera**.

La última categoría crítica es referente al apoyo en la supervisión y dirección con el ítem 27, se realizan reuniones periódicas con mi superior inmediato para el seguimiento de las actividades con un puntaje de (3.0) este ítem da cuenta a la necesidad de instaurar el **proceso de evaluación de monitoreo, además de realizar actividades de apoyo a la tarea**, evaluar las necesidades a través de reuniones periódicas que ayude a la planeación de actividades de seguimiento, soporte y monitoreo de las actividades que se realicen comúnmente en la empresa.

Se tomaron las calificaciones menores a 3, como categorías con mayor debilidad.

En las categorías de mayor fortaleza o mayor calificación es la No.1. **IDENTIDAD Y PERTENENCIA** con un promedio total de 4.1 y trabajo en equipo igualmente con un promedio total de 4.1, las respuestas más relevantes de manera positiva para este cuestionario fueron la percepción de sentido de pertenencia y orgullo que sienten solo colaboradores de trabajar en la empresa al igual que la percepción de sentirse con buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, aspectos importantes que ayudan a la consecución de metas del plan de acción contando con colaboradores debidamente identificados con la empresa y excelentes relaciones sus compañeros de trabajo.

## **9.6. RESULTADOS ENTREVISTA (ver anexo B)**

Los resultados de la entrevista dan cuenta del conocimiento del concepto general por parte de la Gerencia sobre clima organizacional considera que es fundamental pagar oportuna y legalmente a los colaboradores; siendo consciente de la importancia de generar empleo, desea que los procesos de su empresa sean eficientes y admite que los empleados no conocen el objetivo de la empresa pero no confía en la importancia de comunicarlo. Después de la entrevista el Gerente

reflexiona sobre los puntos tocados en la entrevista y desea revisar los resultados y el plan de acción propuesto para implementar los puntos que consideré para el mejoramiento de la productividad de su empresa.

### **9.7. RESULTADOS GRUPOS FOCALES**

El procedimiento realizado para cada grupo focal tocó una metodología que aunque diferente, en esencia buscó obtener elementos motivacionales, de integración, de participación y de trabajo colaborativo en tanto se logró la participación activa de todos los colaboradores convocados

El primer grupo focal se relacionó con procesos de acompañamiento y resolución de inquietudes frente al cuestionario, a fin de mantener un orden en la resolución del mismo, pero más que todo, para permitir orientar a cada participante ante inquietudes o dudas presentadas.

El segundo grupo focal se realizó una vez se aplicó y se calificó el cuestionario, entregando a los colaboradores los resultados obtenidos para cada categoría una vez se calificaron y se tabularon los cuestionarios. Este grupo focal se utilizó como espacio de discusión sobre temas pertinentes a las nueve categorías. Dentro de los hallazgos encontrados se visibilizaron aspectos importantes como colaboradores con sentimientos de empatía por la empresa, aspecto que se ve reflejado en la calificación dada de acuerdo la tarea propuesta inicialmente está encaminada a la inducción y procesos de selección de personal, entrenamientos en resumen crear el área de talento humano para lograr un equipo de trabajo motivado y en camino de alcanzar metas u objetivos propuestos por la compañía.

Acorde con las percusiones de los empleados en el segundo grupo focal se tuvieron en cuenta aspectos como la necesidad por parte de los colaboradores de conocer cuál es la misión, visión y objetivos de la compañía, expresan la necesidad de cambios en aspectos relacionados con seguridad industria, I proponen un grupo de salud ocupacional que se encargue de la prevención y promoción, para evitar accidentes laborales presentados continuamente en la empresa.

Otro buen resultado del grupo focal es el conocimiento de las percepciones desfavorables en aspectos como comunicación, planes de motivación, capacitación, procesos de compensación, pues existe la precepción de que el salario es puntual pero siempre se gana igual, y que este no tiene ninguna relación con rendimiento.

Los participantes consideran el trabajo en equipo como sentirse bien con los compañeros de trabajo, aspecto que hace importante plantear acciones que estimulen la contribución, la complementariedad y la responsabilidad entre compañeros de acuerdo a tareas asignadas, además del desarrollo de talleres de capacitación y entrenamiento.

La técnica de grupo focal permitió integrar los resultados obtenidos en las otras dos técnicas utilizadas, dado que se permitió la socialización de las mismas, al tiempo que permitió obtener resultados más integrales que permitieron evaluar o hacer un balance conjunto, entre colaboradores de las tres áreas de funcionamiento de la empresa, con presencia inicial de la alta gerencia quien avaló e instaló el mismo para su realización.

La información integral recolectada en el grupo focal, la que se desarrolló por mediante un trabajo intergrupal para consensuar el ejercicio en una matriz dofa resultante de la participación de 4 equipos de trabajo, culminó en una MATRIZ DOFA. Es de anotar que este ejercicio más allá del planteamiento de problemas y posibles soluciones se constituyó en un escenario de trabajo en equipo, sentido de manera positiva y motivadora para los colaboradores. Se constituye este en el primer ejercicio de mejoramiento frente al clima organizacional de la empresa Seleccionadora de Papa Súper.

Una vez explicado el propósito de la elaboración de la matriz, se explicó el significado de cada uno de sus componentes y los aspectos que evalúa la misma. En esta parte del proyecto se anota, que lo anotado en la matriz, se dejó tal como resultó del grupo focal, dado que esta fue la aprobada por los colaboradores para ser presentada a la gerencia una vez se entregara el plan de mejoramiento sugerido.

Este grupo focal dio lugar a la MATRIZ DOFA que a continuación se presenta los siguientes resultados consensuados;

## 9.8. MATRIZ DOFA PARA LA EMPRESA SELECCIONADORA SUPER

### 1. Matriz Dofa

MATRIZ DOFA SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>F1. Existe una bodega propia y amplia para desarrollar las actividades.</p> <p>F2. Amplio portafolio de productos.</p> <p>F3. Experiencia de 15 años en el mercado.</p> <p>F4. Empresa legalmente constituida.</p> <p>F5. La producción abarca la demanda actual.</p> <p>F6. Vende todas las temporadas del año.</p> <p>F7. Pagan salarios a tiempo.</p> <p>F8. El personal administrativo tiene gran conocimiento del negocio.</p> <p>F9. Poder de negociación con los clientes.</p> <p>F10. Clientes confiables como almacenes de cadena y grandes superficies.</p> <p>F11. Conocimiento de los clientes y sus necesidades.</p> <p>F12. Conocimiento técnico del producto.</p> <p>F13. Es el líder del mercado en papa por bultos y empacada.</p>	<p>D1. Falta de capacitación a los colaboradores.</p> <p>D2. No hay incentivos para los colaboradores.</p> <p>D3. No existe una estructura salarial definida.</p> <p>D4. No hay planes de seguridad industrial.</p> <p>D5. Existen malas relaciones entre algunos compañeros de trabajo.</p> <p>D6. Los espacios para la movilización de las personas son muy reducidos.</p> <p>D7. Falta de comunicación entre los diferentes cargos de la empresa.</p> <p>D8. No se aplican planes de mejoramiento continuo.</p> <p>D9. Falta de controles gerenciales.</p> <p>D10. Aseo deficiente en áreas específicas de la empresa.</p> <p>D11. Jornadas extensas de trabajo.</p> <p>D12. La persona encargada de producción no lidera efectivamente su área.</p> <p>D13. El colaborador encargado del área de producción no está capacitado para ejercer el cargo.</p> <p>D14. La empresa no tiene área de recursos humanos.</p> <p>D15. Alto grado de ausentismo de los empleados</p> <p>D16. Alto grado de rotación de los empleados.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>O1. Los competidores pagan salarios bajos.</p> <p>O2. Expansión de mercado a otras ciudades.</p> <p>O3. Exportación de productos a Venezuela.</p> <p>O4. Demanda del producto en otras presentaciones (papa empacada al vacío, papas frías).</p> <p>O5. Los competidores ven a la empresa como el líder del mercado.</p> <p>O6. Gran oferta de proveedores.</p>	<p>F2, O2, O3, O4: realizar un estudio de mercado para analizar las necesidades de los clientes e introducir nuevos productos tanto en Colombia como Venezuela.</p> <p>F1, O6: almacenar mayor cantidad de producto en bodega para temporadas de escasez del producto y así abastecer a un número más grande de clientes.</p> <p>F4, O1: motivar al recurso humano con otros beneficios legales para formar un equipo de trabajo eficiente y atraer a los mejores empleados de la competencia con mejores condiciones laborales.</p> <p>F5, O5: capacidad de imponer el precio del mercado debido a la alta demanda de sus productos y obtener así mayor rentabilidad gracias a su condición de líder.</p> <p>F9, O6: hacer promociones de producto mensualmente para obtener mayor volumen de venta aprovechando la alta demanda.</p>	<p>D2, D3, O1: realizar un cambio en la estructura salarial para que los colaboradores ganen o sean retribuidos con beneficios por sus competencias y desempeño laboral.</p> <p>D1, O3: realizar planes de capacitación a los empleados en normatividad internacional con miras a la exportación del producto.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>A1. Situación psicosocial con riesgo importante en el sector en el cual se ubica la empresa.</p> <p>A2. Llegada de nuevos competidores.</p> <p>A3. Producto escaso en algunas temporadas del año.</p>	<p>F1, F6, A3: almacenar producto para abastecer a los clientes en época de escasez, teniendo en cuenta el tiempo de duración del mismo.</p> <p>F3, F11, A2: aprovechar el gran conocimiento que se tiene del mercado y el liderazgo en el mismo para ofrecer producto a precio competitivo, generando una barrera de entrada a los nuevos competidores.</p>	<p>D11, D14, A2: mejorar las condiciones de trabajo de los empleados implementando dos turnos laborales para estar acorde a la llegada de empresas que igualmente están constituidas y ofrecen mejores salarios.</p> <p>D5, D14, A2: implementar el área de recursos humanos para implementar procesos de inducción, re inducción y mejora en los procesos de selección para que los empleados sean eficientes y productivos en su labor.</p> <p>D2, D7, A1, A2: implementar incentivos para que los empleados se sientan motivados a trabajar con la empresa.</p> <p>D15, D16, A1: ofrecer el transporte a los empleados para evitar que algunos se retiren por la situación de riesgo del sector.</p>

**Fuente:** Trabajo colaborativo con Gerente y colaboradores



## **10. DEFINIR LAS ESTRATEGIAS QUE DEBEN CULMINAR EN EL ESBOZO DE UN PLAN DE ACCIÓN, PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA**

La meta final de este trabajo investigativo fue presentar una propuesta de plan de mejoramiento encaminada a operativizar las estrategias surgidas, en una propuesta concreta de planeación estratégica que favorezca el desarrollo administrativo y organizacional al interior de la empresa Seleccionadora de Papa Súper, de la ciudad de Cali

La definición de las estrategias en este proyecto no es otra cosa que la formulación de una propuesta que orienta el desarrollo de lo sugerido por los resultados encontrados en esta investigación, y que se presenta en el cuadro No **2: “ Propuesta de Plan de mejoramiento”** ( Ver pág. 117), donde se plantea como meta la creación y puesta en funcionamiento de la Unidad de Gestión Humana, a fin de establecer prioridades y responsabilidades para actividades y tareas a corto, mediano y largo plazo al interior de la organización.)

El alcance de esta meta inicia con la actividad implementación de procesos de compensación y desarrollo de personal y finaliza con la actividad la revisión y ejecución de acciones que promueven el mejoramiento de los colaboradores y sus familias. Estas se presentan en un plan de mejoramiento estructurado desde la herramienta de planeación estratégica, que necesariamente culmina en lo propuesto para todas las áreas de la compañía

De acuerdo a lo planteado, esta unidad estaría representada en un profesional del área administrativa con conocimientos y experiencia en el campo de implementación de programas de gestión humana en una empresa Pyme, a fin de garantizar la estructuración de los procesos más inmediatos para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Seleccionadora de Papa Súper.

La herramienta de planeación estratégica condensada en el cuadro No 2 , contiene varias actividades y sus respectivas tareas.

Para la primera actividad que tiene que ver con la implementación de procesos de compensación y desarrollo de personal, por ejemplo, las tareas principales serían

la revisión de curvas salariales acordes con el desempeño de los cargos, niveles de desempeño y los resultados de cada puesto de trabajo.

En la segunda actividad relacionada con la mejora en las condiciones de trabajo de los colaboradores, se plantean tareas relacionadas con la generación de alianzas estratégicas con entidades relacionadas afin de recibir asesoría, orientación y monitoreo.

En cuanto a la tercera actividad que apunta a la revisión y elaboración de un plan de bienestar social para los empleados, esta se cubriría mediante tareas de articulación, de adquisición de insumos relacionados con el desarrollo de los colaboradores tanto a nivel operativo, productivo y personal así como en el ámbito social y familiar, mediante acciones que les lleven permitan el conocimiento, reconocimiento y claridad de los procesos de la organización, de su misión y visión las cuales se deben revisar y reacomodar.

Respecto a la cuarta actividad relacionada con monitoreo de las actividades propuestas, se propone la generación de procesos de apoyo constituidos desde el seguimiento conjunto y permanente de los avances, riesgos y dificultades resultantes, a fin de buscar el mejoramiento continuo al interior de la empresa.

La quinta actividad que se relaciona con la existencia de colaboradores satisfechos y con sentido de pertenencia claro y real para la empresa, contiene procesos de apoyo y motivación y reforzamiento de los equipos de trabajo.

Es importante anotar que las actividades y tareas contenidas en esta propuesta de plan de mejoramiento se relacionan con la inmersión efectiva y real de la empresa Seleccionadora de Papa Super, en un marco global de negocio, que busca promover la creación de la cultura del trabajo en equipo, como competencia fundamental para la mejora continua del talento humano desde una mirada grupal, personal e incluso familiar del colaborador.

Esta propuesta es por lo tanto, presentada como una tarea de gestión humana ligada al concepto de negocio y crecimiento empresarial, donde los protagonistas son los colaboradores de la empresa Seleccionadora de Papa Super, reconociéndolos como talento humano co-partícipe del desarrollo de la misma

Se presenta a continuación el cuadro 2 **“Propuesta de plan de mejoramiento”** a partir de la construcción conjunta que se que se convierten en metas,

actividades específicas y tareas surgidas del análisis integral de esta investigación (Entrevista, Grupo focal, Dofa, cuestionario de clima organizacional)

Tal como se mencionó al inicio de esta investigación, este plan es una propuesta de plan estratégico de carácter consultivo, para ser presentado a las directivas de la empresa Seleccionadora de Papa Súper.

## 10.1. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO

**Cuadro 2. Propuesta de Plan de Mejoramiento**

1. Dependencia/Grupo	SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER											
2. Fecha Formulación	06/18/2013											
3. Tema/Proyecto	Propuesta de plan de mejoramiento resultante de proyecto de grado: Evaluación de Clima Organizacional											
Propósito Superior	Presentar propuesta estructurada de actividades conducentes a la creación de una estrategia de gestión de talento humano											
1. Metas	2. Actividades		3. Tareas	4. Recursos	5. Responsable	4. Fecha de ejecución		5. Indicadores gestión	presupuesto	7. Avances	8. Resultados	10. Comentarios a la Ejecución
Descripción	No.	Descripción	Descripción			Fecha de inicio	Fecha de finalización					
Crear y poner en funcionamiento la unidad de gestión Humana a fin de establecer prioridades y responsabilidades para actividades y tareas a corto, mediano y largo plazo, al interior de la organización	1	Implementación de procesos de compensación y desarrollo de personal	Revisar y desarrollar un manual de funciones	Talento humano, Material impreso.	Gerente y responsable de Gestión Humana	01-sep-13	15-dic-13	Manual de funciones revisado y aprobado	A razón de \$40,000 * hora. Para un total de 6 horas semanales durante 15 semanas. Total presupuesto \$ 3.600.000	1. Se cuenta con el inicio de proceso de revisión de modelos de manuales de funciones para la recolección de información relacionada con los cargos a revisar. 2. se cuenta con revisión de manual de funciones		una vez se culmine la revisión literaria se realizara grupo focal con los empleados con el suministro de información y acompañamiento a la ejecución

										del cargo de operario		
			Revisar curvas salariales a acordé con manual de funciones y acordes con el desempeño que cada cargo exige	Talento humano, Material impreso.	Gerente y administrador	Enero 01/2014	Febrero 01/2014	Niveles de tareas por puesto evaluados/ Niveles de remuneración dados	A razón de \$300,000 por cargo evaluado para un total de 7 cargo. Total presupuesto \$2100,000	Este proceso se inicia una vez elaborado y aprobado el manual de funciones		Este proceso se inicia una vez elaborado y aprobado el manual de funciones
				Talento humano, Material impreso.								
2	Trazar un plan de mejora de las condiciones de trabajo de los colaboradores	Generar alianzas estratégicas con la ARP y caja de compensación afiliada	Talento humano, Material impreso.	responsable de Gestión Humana y administrador	16-jul-13	15-sep-13	Número de capacitaciones realizadas/ número de capacitaciones programadas	Transporte capacitadores \$100,000, refrigerios \$108,000 y almuerzos \$243,000. Total presupuesto \$451,000	1. Se establecieron los contactos en el mes de Julio pertinentes con ARP colpatria y caja de compensación	1. Se tienen definidas las fechas de capacitación para la primera, segunda y tercer semana de septiembre. 2. se realizo	Se avanzó en procesos de gestión Humana relacionados específicamente con el reconocimiento del talento humano como sujeto de	

			Solicitar asesoría a técnica a la ARP en el manejo de prevención de riesgos y en el diseño, implementación, evaluación y control de los programas de salud ocupacional y seguridad industrial	Talento humano, Material impreso.	Gestión humana y administrativa.	17-jul-13	16-sep-13	Número de capacitaciones realizadas/ número de capacitaciones programadas		ón Comfandi. 2. Se establecieron tres fechas de capacitación en salud ocupacional y comités paritarios de salud. 4. Control de riesgos	convocatoria a los colaboradores. 3. La reunión entre administradora y ARP se tiene definida para la primera semana de septiembre de 2013	derechos de seguridad para su vida y la ejecución de la tarea. situación que se ha manejado de manera empírica en la empresa Seleccionadora súper
			Implementar el plan de salud ocupacional y de seguridad industrial	Talento humano, Material impreso.	responsable de Gestión Humana y administrador	01-sep-13	31-ene-14	Plan de salud ocupacional y de seguridad industrial presentado y aprobado por la Gerencia, ARP y la caja de compensación.				

3	Elaborar y desarrollar un proyecto de bienestar social para los colaboradores mediante el desarrollo de alianzas estratégicas	Elaborar e implementar un planes de vinculación para buscar la certificación de los colaboradores	Talento humano, Material impreso.	responsable de Gestión Humana y administrador	03-mar-14	30-jun-14	No colaborador es certificados /Total de colaborador es	1. Auxilio de transporte \$200,000 2. Tramites administrativos \$ 200,000. Total presupuesto \$400,000				
		Realizar estudio de factibilidad para la vinculación de los empleados a planes de vivienda u otros beneficios de bienestar social ofrecidos por las cajas de compensación, Fondo Nacional del Ahorro.	Talento humano, Material impreso.	responsable de Gestión Humana y administrador	01-jul-14	12-dic-14	1. No de planes de vivienda aprobados/ No. de planes de vivienda presentados  2. No de empleados informados / No de empleados inscritos					

4	Desarrollar Procesos de asesoría, seguimiento, apoyo y monitoreo relacionadas con propósitos que tiene que ver con la razón de ser de la empresa	Desarrollar procesos de inducción y re inducción mediante material y talleres adecuados al caso	talento humano transporte materiales impresos.	responsable de Gestión Humana y administrador	01-sep-13	31-dic-13	1. Proceso de planeación estratégica aprobado.  2. Plan de inducción aplicado/ plan de inducción presentado  2. Un taller de reinducción aplicado.	1. Asesoría interna. Presupuesto total \$500,000			
		Planear, dirigir y realizar actividades de seguimiento, asesoría, apoyo y monitoreo de tareas relacionadas con los cargos para cada área		responsable de Gestión Humana y administrador	01-ene-14	31-dic-14	1. Tablero control de tareas debidamente diligenciado para cada actividad con estándares de seguimiento definidos.	presupuesto incluido en el salario mensual de la administradora			esta actividad iniciará una vez aprobado el manual de funciones y cargos



5	Realizar otras actividades que promuevan el mejoramiento continuo de la unidad de negocio , mediante acciones relacionadas con los colaboradores a nivel grupal, individual y familiar	Desarrollar una estrategia interna de comunicaciones	Talento humano, Material impreso.	responsable de gestión humana	01-ene-14	31-dic-14	No de herramientas mediáticas de TIC establecida y funcionando	Cartelera de información, folletos \$200,000. 2. Refrigerios para 2 reuniones semestrales \$ 300,000. Presupuesto total \$ 500,000			
		Desarrollar actividades de integración grupal	Talento humano, Material impreso.	responsable de gestión humana	01-ene-14	31-dic-14	No. de actividades realizadas/No. de actividades programadas.	1. Dos actividades deportivas al año para un total de \$600,000. 2. paseo de navidad para los hijos de los colaboradores \$1,500,000.			
		Implementar planes de bonificación versus desempeño	Talento humano, Material impreso.	responsable de gestión humana	01-jun-14	31-dic-14	planes de acción vs desempeño	Presupuesto por definir por parte de el área administrativa una vez revisados manual de funciones y curvas salariales			

## 11. CONCLUSIONES

Esta investigación permite concluir que no existe una sola forma de mirar una organización. Una organización requiere del consenso de múltiples miradas y de distintos ángulos desde lo teórico y lo real de dichas organizaciones. Tales aspectos se deben tomar en cuenta por el administrador de empresas como una imperiosa necesidad, si se quiere construir una visión lo más comprensible posible acerca de este fenómeno tan complejo como son las organizaciones.

La importancia de esta investigación para la empresa Seleccionadora de Papa Súper fue el reconocimiento de falencias administrativas en cuanto a la ausencia de procesos de inducción, selección, remuneración, entrenamiento y desarrollo de los colaboradores dentro de la compañía, relación con los colaboradores, higiene, seguridad y calidad de vida en tanto las directivas percibieron que en cuanto mejoren estos ítems la empresa ganara competitividad empleando de manera adecuada el talento humano.

El Gerente comprendió que los colaboradores y la empresa tienen una relación directa en tanto si hay una sinergia pueden llegar a ser más eficientes y productivos.

La importancia de que los colaboradores están motivados a dedicarse un poco más a las tareas propuestas con tal de obtener beneficios significativos por su esfuerzo y productividad.

Según los modelos y teorías de clima organizacional investigados fue necesario desarrollar una serie de estrategias y un plan de mejoramiento propuesto con el objeto de mejorar el clima organizacional al interior de la empresa identificando las falacias en la estructura organizacional de la empresa Seleccionadora de Papa Súper.

Para la investigadora la conclusión más grande es que unos colaboradores altamente motivados y con sentido de pertenencia para la empresa hacen que ella surja y no se quede estancada, los procesos de clima organizacional sirven para mejorar la efectividad de la empresa están deben seguir procesos muy importantes de selección y reclutamiento de personal todas las empresas debe saber hacia dónde están dirigidas por esto la importancia de una misión y visión bien planteadas y difundidas para todos los colaboradores.

La empresa está encaminada hacia el éxito y con una buena gestión administrativa y poniendo en marcha el plan de acción que entre ellas nombra un plan de re inducción los colaboradores quedarán altamente calificados para realizar las tareas propuestas.

Las reuniones son un aspecto importante de toda empresa ya que por medio de estas se mejora la comunicación entre compañeros de trabajo, directivas y colaboradores haciendo que se cumplan metas conjuntamente logrando el éxito total de la empresa.

Por tanto la urgencia de desarrollar un plan operativo que permita minimizar riesgos de orden industrial, laboral y de trabajo en equipo.

La importancia de crear un departamento de Talento Humano que se encargue de estructurar la empresa desde la acomodación de un organigrama y la estructuración de un plan para contribuir desde la experiencia de las directivas de una misión, visión y valores cualitativos para dar permiso a la estructuración a largo plazo de un proceso de gestión Humana que beneficie la rentabilidad y productividad de la empresa Seleccionadora de Papa Súper. .

El clima organizacional no es que los empleados sean felices, si no que los empleados se sientan a gusto realizando sus labores diarias y con el entorno, que cuenten con los medios e instrumentos para hacer que su labor sea de mayor calidad, que estén capacitados y se desarrollen en la compañía.

A través de una evaluación de clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una empresa, en un momento determinado. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que los colaboradores de la empresa son el factor determinante de la misma, ya que si bien la organización define su objetivo, son los colaboradores quienes muestran lo que falta por hacer y de quien la empresa se nutre y aprende. Este proceso puede reforzar la integración del personal y los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado.

## **12. RECOMENDACIONES**

Como recomendación general para esta investigación es la importancia de iniciar un proceso de estructuración orgánica de la empresa Seleccionadora de Papa Súper, como el organigrama junto con la misión, visión, objetivos y valores de la compañía, para este proceso se debe solicitar asesoría externa mediante talleres de planeación estratégica en conjunto con los líderes de la empresa y esta recomendación se debe realizar antes de finalizar el plan de mejoramiento remendado en esta investigación.

Llevar a cabo a corto plazo el plan de mejoramiento sugerido para esta empresa evaluarlo de manera periódica para definir nuevas estrategias de mejoramiento de clima organizacional con el acompañamiento de un asesor externo con experiencia en este ámbito.

Para efectos de la aplicación del plan de mejoramiento se recomienda que las directivas desarrollen un proceso a corto plazo que conduzca a la construcción de un organigrama que dé cuenta de la estructura organizacional además de la construcción conjunta de una misión y visión organizacionales además de los objetivos y valores que la definan.

Respecto a esta recomendación se sugiere que las directivas establezcan mecanismos pertinentes para la socialización del resultado de este proceso.

Se debe revisar la división estructural actual versus la realidad organizacional teniendo en cuenta el propósito de la creación del área de gestión humana y presentar a la gerencia para su respectivo aval y aprobación.

Por último se considera importante recomendar la socialización y el desarrollo de estrategias administrativas e incluso de comunicación y de apoyo que sean revisadas de manera periódica con el fin de lograr un proceso administrativo que se propone iniciar con la propuesta desarrollada.

## BIBLIOGRAFÍA

ANGARITA, Zulay. Liderazgo y Gerencia[ en línea][consultado q0 de Julio de 2013] Disponible en internet <http://zulayangarita.blogspot.com/2008/07/teorias-del-liderazgo.html>

AGUADO FERNANDEZ, Javier. Fundamentos de la organización de empresas, disponible en internet <http://books.google.com.co/books?id=jPrWg77m2JEC&pg=PA57&dq=Likert+y+Macgregor&hl=es&sa=X&ei=or-4Uav9N4G20gHxp4GICg&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=Likert%20y%20Macgregor&f=false>

AGUILAR MORALES, Jorge Averardo. Definición, Antecedentes históricas y Teorías de la Administración [en línea][consultado, 10 de Julio de 2013] Disponible en internet. [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/administracion\\_definicion\\_antecedentes\\_historicos\\_teorias\\_administrativas.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html)

BUSTOS, Paulina., MIRANDA, Mauricio., PERALTA, Rodrigo. Clima organizacional [en línea]. Colombia: Gestipolis, 2001, [consultado junio de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.

BRUNER, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 1992. p.120)

BRUNET L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Cuestionarios de Clima Laboral. [en línea][ consultado 10 de Junio de 2013] Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/131081294/Documento>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. P. 198

CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de recursos humanos, 5 ediciones, McGraw Hill. Pág. 3 – 470

CHIAVENATO IDALBERTO. Introducción a la teoría general de la administración. México. Mc Graw Hill 1989. 3ra edición.

Datos Generales de producción Bibliográfica.[en línea][consultado 1 de marzo de 2013] Disponible en internet [http://201.234.78.173:8081/cvllac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000045233](http://201.234.78.173:8081/cvllac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000045233)

DAVIS, Keith – NEWSTROM, Jhon W. Comportamiento humano en el trabajo, Décima edición, McGraw Hill. Pág. 3 - 275

DE LA GARZA, Carranza María Teresa y Hernández, Sampieri Roberto y Fernández, Collado Carlos. 2005.

DECENZO, David A. Administración de recursos humanos, México, 2001. p.239 a 240).

DECRETO LEY 1295/94.Sistema de Riesgos Profesionales. Art. 1 -

FERNÁNDEZ AGUADO Javier. Fundamentos de la organización de empresas, [en línea][consultado 1 de junio de 2013]Disponible en internet<http://books.google.com.co/books?id=jPrWg77m2JEC&pg=PA57&dq=Likert+y+Macgregor&hl=es&sa=X&ei=or4Uav9N4G20gHxp4GICg&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=Likert%20y%20Macgregor&f=false>

GARCÍA CANCLINI, Néstor (1989). Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad. México: Grijalbo. P.García Canclini, Néstor (1989). Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad. México: Grijalbo 105-236

GARZA PUENTE, Diana Guadalupe. El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de sensaciones de la Secretaría de Educación Pública Tamalipas. [ en línea] Tesis de Grado Maestro en Dirección Empresarial. México Universidad Autónoma de Tamalupas. Dirección trabajos de grado e investigación. 96.p[ consultado 1 de marzo de 2013] Disponible en internet <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

GANESAN, S.Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships.Journal of marketing Abril, 1994.

GONCALVES, ALEXIS, (2000) "Fundamentos del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

HERNÁNDEZ Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración. McGraw Hill. 2a. Edición, 1994

HERZBERG, Frederick. (1959),The Motivation to Work, Nueva York. P. 105

LA GARZA, Carranza María Teresa y Puga, Villareal Julián Estudio de la Cultura Organizacional en la Región Central de México. Revista Mexicana del Trabajo y Previsión social. Agosto, 2006.

La importancia empresarial del trabajo en equipo. EnAnálisis Económico.Núm. 43, vol. XX Primer cuatrimestre[ en línea][consultado 1 de marzo de 2013] Disponible en internet <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-importancia-empresarial-del-trabajo-equipo/36201>

Las principales teorías administrativas y sus enfoques. Enfoque de administración [ en línea][consultado 10 nde Julio de 2013]Disponible en Internet <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>.

LITWIN, G. y STINGER, H."Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y, 1978.Pág. 120 -140 Los 9 factores que determinan el clima organizacional[ en

línea][ Consultado 10 de julio de 2013]Disponible en internet:  
<http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/08/>

MCGREGOR. D en ALTMAN, Steven. HODGETTS, Richard, Comportamiento en las Organizaciones. McGraw-Hill, 1989.Pág. 49-50.

Monografias.Com. [ en línea][consultado 1 de marzo de 2013 ]Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos93/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas.potilla.shtml>

MORA VANEGAS, Carlos. Cuatro Modelos de Comportamiento Organizacional. [ en línea][consultado 10 de Julio de 2013]Disponible en internet <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/780384/Cuatro-Modelos-de-Comportamiento-Organizacional.html>.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006. P. 48

OLAVE, Jenny, MENESES, Sully, CHICAIZA, Ricardo, BURBANO; Sandra. Teoría de Likert. Historia de Likert.[ en línea][consultado 10 de Julio de 2013]Disponible en internet. <http://gestionic.wikispaces.com/file/view/likert.pdf>

PFEFFER, Jeffrey. “Cómo mejorar el clima organizacional”, Universidad de Standford, Publicación electrónica de HayGroup, Argentina: 2006

Revista Panorama Administrativo Año 2 No. 3. Agosto-diciembre 2007 103.: 3R, 2001. p.412.

Tipo de Estudio o Tipo de Investigación (s/f). [Documento en línea]. Disponible: <http://www.mistareas.com.ve/Tipo-de-estudio-tipo-de-investigacion.htm>



Teoría Organizacional de Likert. [ en línea][consultado 10 de Julio de 2013]  
Disponible en internet. <http://es.scribd.com/doc/28289881/Ensayo-Teoria-de-Likert>

URDANETABALLEN , Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano. Bogotá

URDANETA BALLEEN, Orlando. Psicología Organizacional. Medición y fortalecimiento del clima y la cultura organizacional[ en línea][consultado 10 de Junio de 2013]Disponible en internet: <http://www.orlandourdanetaconsultor.com/productos/index.html>.

[illegible]

Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: WikimediaFoundation, 2006 [consultado 10 de Julio de 2013] Disponible en internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick Winslow Taylor](http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

## ANEXOS

### **Anexo A.Tabla 1.Ficha técnica de cuestionario de Clima Laboral por Mar. A Rivas A.**

El siguiente cuestionario contiene una serie de cuestiones relacionadas con el clima laboral de su organización. Por favor responda a las siguientes cuestiones y marque con una X la escala según corresponda su manera de sentir o pensar sobre su organización así:

1 significa muy desacuerdo, 2 significa desacuerdo, 3 medianamente de acuerdo, 4 significa de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

#### **Ficha técnica de cuestionario de Clima Laboral**

CATEGORIA	#	PREGUNTA
Identidad y pertenencia	1	Me siento orgulloso de pertenecer y trabajar para la empresa
	2	Me siento parte integral de mi equipo de trabajo
	3	Me siento a gusto con el trabajo que realizo
	4	Veo a la empresa como algo que me pertenece y respeto
	5	Si otra empresa me ofrece un puesto similar con remuneración ligeramente superior se quedaría en la empresa
Condiciones de trabajo ( Bienestar, Salud y Seguridad)	6	Mi puesto de trabajo esta adecuado, con los implementos necesarios para desarrollar mi trabajo en la empresa
	7	Me siento tratado con dignidad, equidad y respeto
	8	El ambiente laboral de mi área es tranquilo y se encuentra libre de tensiones entre jefes y compañeros
	9	Me proporcionan implementos para la protección personal dentro de la empresa
Satisfacción con el trabajo-proyección	10	Existente actividades de prevención de enfermedades profesionales y de accidentes laborales
	11	Me agrada conocer otras funciones o áreas de la entidad pues ello me permite desempeñar otros cargos dentro de la empresa
	12	En la empresa existe igualdad de oportunidades entre los colaboradores
	13	Me siento motivado para realizar mi trabajo en la empresa
comunicación	14	Las funciones que realizo están acordes con mis estudios y experiencia
	15	En la empresa se maneja la comunicación de forma efectiva entre jefes y colaboradores
	16	Las ideas, sugerencia y preocupaciones del personal son valoradas y tenidas en cuenta por los superiores inmediatos
	17	Me siento escuchado y valorado por mi jefe cuando le expongo mis ideas, problemas en mi trabajo o mis puntos de vista
	18	La comunicación entre un área de trabajo a otra es buena
	19	La información requerida para el desempeño de mi gestión es clara y oportuna

Fuente: Mar. A. y Rivas A. (2007)

### Continuación ficha técnica cuestionario de Clima Laboral

CATEGORIA	#	PREGUNTA
Retribución y beneficios	20	El rendimiento del colaborador es tenido en cuenta dentro de las promociones empresariales
	21	La empresa se preocupa por la capacitación y desarrollo del personal para que realice mejor su trabajo
	22	la empresa brinda estabilidad futura para el desempeño
	23	Me siento tenido en cuenta dentro de las actividades programadas por la empresa
Apoyo en la supervisión y dirección	24	La relación entre jefe inmediato y demás colaboradores es cordial
	25	El nivel de exigencia por parte de los jefes inmediatos es adecuado
	26	Los superiores inmediatos son justos en el momento en el momento de tomar decisiones relacionadas con el trabajo
	27	Se realizan reuniones periódicas con mi superior inmediato para el seguimiento de las actividades
	28	Mi jefe me retroalimenta y me orienta sobre si estoy haciendo bien o mal mi trabajo
Trabajo en equipo	29	Siento respaldo de mi superior inmediato para el logro de las actividades que realizo
	30	Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo
	31	Existen lazos de confianza, amistad y respeto entre los diferentes compañeros de trabajo
	32	Participo en las actividades realizadas por la empresa
Vocación de servicio	33	Recibo colaboración y apoyo de mis compañeros de trabajo para realizar mi trabajo
	34	Siento gusto apoyando a mis compañeros de trabajo
	35	Me satisface la información recibida de mis compañeros de trabajo
	36	La información que recibo de mis compañeros de trabajo para realizar mi gestión es oportuna
Creatividad e iniciativa	37	La atención dada a los clientes internos se caracteriza por la objetividad, el respeto y el afán de servicio al cliente
	38	Las reuniones de mi equipo de trabajo son creativas y aportan soluciones a los problemas del proceso
	39	La empresa reconoce las ideas de los colaboradores para el mejoramiento de los resultados
	40	La empresa me incentiva a desarrollar ideas que permitan el mejor desarrollo en la productividad y crecimiento en ella

Fuente: Mar. A. y Rivas A. (2007)

## Continuación ficha técnica cuestionario de Clima Laboral

### PREGUNTAS SOCIO DEMOGRAFICAS

VARIABLE	VALOR
Edad	Entre 20 y 30 años
	Entre 31 y 40 años
	Entre 41 y 50 años
	51 años en adelante
Antigüedad	Menor a 1 año
	Entre 1 y 2 años
	Entre 3 y 4 años
	Mayor a 5 años
Sexo	Femenino
	Masculino
Nivel Académico	Primaria
	Bachiller
	Técnico
	Tecnólogo
	Universitario
	Especialización
Área de trabajo	Comercial-Ventas
	Producción
	Administrativo

Fuente Mar. A. y Rivas A. (2007)

## **Anexo B. Entrevista al gerente.**

Entrevista: Para conocer el clima laboral de la empresa Seleccionadora de Papa Súper se realizó una entrevista abierta al gerente con las siguientes preguntas:

- ¿Usted tiene conocimiento de que es clima laboral?
- ¿Cuál es el objetivo de su empresa?
- ¿Cree usted que los empleados conocen los objetivos de la empresa? Porque.
- ¿Cree que sus empleados reciben la información necesaria para desarrollar sus labores?
- ¿Cree usted que sus empleados se sienten motivados para trabajar?
- ¿Usted estaría abierto a recibir información que le ayude a mejorar el clima laboral de sus empleados?

## Anexo C. Tabla 2. Ficha técnica de resultados de cuestionario de Clima Laboral

VARIABLE	#	PREGUNTA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	n	Promedio Ponderado
Identidad y pertenencia	1	Me siento orgulloso de pertenecer y trabajar para la empresa				8	10	0	0	0	32	50	18	4,5
	2	Me siento parte integral de mi equipo de trabajo	1	1	3	4	9	1	2	9	16	45	18	4,0
	3	Me siento a gusto con el trabajo que realizo		3	4	3	8	0	6	12	12	40	18	3,8
	4	Veó a la empresa como algo que me pertenece y respeto		3	2	5	8	0	6	6	20	40	18	4,0
	5	Si otra empresa me ofrece un puesto similar con remuneración ligeramente superior se quedaría en la empresa			5	11	2	0	0	15	44	10	18	3,8
Condiciones de trabajo ( Bienestar, Salud y Seguridad)	6	Mi puesto de trabajo esta adecuado, con los implementos necesarios para desarrollar mi trabajo en la empresa		5	5	5	3	0	10	15	20	15	18	3,3
	7	Me siento tratado con dignidad, equidad y respeto	1		2	7	8	1	0	6	28	40	18	4,2
	8	El ambiente laboral de mi área es tranquilo y se encuentra libre de tensiones entre jefes y compañeros	2	2	4	7	3	2	4	12	28	15	18	3,4
	9	Me proporcionan implementos para la protección personal dentro de la empresa	4	5	5	2	2	4	10	15	8	10	18	2,6
	10	Existente actividades de prevención de enfermedades profesionales y de accidentes laborales	7	7	4			7	14	12	0	0	18	1,2
Satisfacción con el trabajo-proyección	11	Me agrada conocer otras funciones o áreas de la entidad pues ello me permite desempeñar otros cargos dentro de la empresa	1	8	3	3	3	1	16	9	12	15	18	2,9
	12	En la empresa existe igualdad de oportunidades entre los colaboradores	1	2	3	6	6	1	4	9	24	30	18	3,8
	13	Me siento motivado para realizar mi trabajo en la empresa		3	2	4	9	0	6	6	16	45	18	4,1
	14	Las funciones que realizo están acordes con mis estudios y experiencia				8	10	0	0	0	32	50	18	4,6
comunicación	15	En la empresa se maneja la comunicación de forma efectiva entre jefes y colaboradores		2	2	6	8	0	4	6	24	40	18	4,1
	16	Las ideas, sugerencia y preocupaciones del personal son valoradas y tenidas en cuenta por los superiores inmediatos		2	8	4	4	0	4	24	16	20	18	3,6
	17	Me siento escuchado y valorado por mi jefe cuando le expongo mis ideas, problemas en mi trabajo o mis puntos de vista	1	2	2	5	8	1	4	6	20	40	18	3,9
	18	La comunicación entre un área de trabajo a otra es buena	1	3	5	5	4	1	6	15	20	20	18	3,4
	19	La información requerida para el desempeño de mi gestión es clara y oportuna	1	5	3	2	7	1	10	9	8	35	18	3,5

Fuente. Mar. A y Rivas. A (2007)

## Continuación Ficha técnica de resultados de cuestionario de Clima Laboral

Retribución y beneficios	20	El rendimiento del colaborador es tenido en cuenta dentro de las promociones empresariales	2	10	6			2	20	18	0	0	18	2,2
	21	La empresa se preocupa por la capacitación y desarrollo del personal para que realice mejor su trabajo	10	1	2	3	2	10	2	6	12	10	18	2,2
	22	La empresa brinda estabilidad futura para el desempeño	1	1	6	3	7	1	2	18	12	35	18	3,8
	23	Me siento tenido en cuenta dentro de las actividades programadas por la empresa	1	5	6	6		1	10	18	24	0	18	2,9
Apoyo en la supervisión y dirección	24	La relación entre jefe inmediato y demás colaboradores es cordial	1		3	4	10	1	0	9	16	50	18	4,2
	25	El nivel de exigencia por parte de los jefes inmediatos es adecuado			7	9	2	0	0	21	36	10	18	3,7
	26	Los superiores inmediatos son justos en el momento en el momento de tomar decisiones relacionadas con el trabajo	1		4	8	5	1	0	12	32	25	18	3,9
	27	Se realizan reuniones periódicas con mi superior inmediato para el seguimiento de las actividades		5	9	3	1	0	10	27	12	5	18	3,0
	28	Mi jefe me retroalimenta y me orienta sobre si estoy haciendo bien o mal mi trabajo	1	5	2	3	7	1	10	6	12	35	18	3,6
	29	Siento respaldo de mi superior inmediato para el logro de las actividades que realizo	1	6	1	5	5	1	12	3	20	25	18	3,4
Trabajo en equipo	30	Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo	1		1	7	9	1	0	3	28	45	18	4,3
	31	Existen lazos de confianza, amistad y respeto entre los diferentes compañeros de trabajo	1		1	8	8	1	0	3	32	40	18	4,2
	32	Participo en las actividades realizadas por la empresa	2		4	6	6	2	0	12	24	30	18	3,8
	33	Recibo colaboración y apoyo de mis compañeros de trabajo para realizar mi trabajo	1	1		8	8	1	2	0	32	40	18	4,2
Vocación de servicio	34	Siento gusto apoyando a mis compañeros de trabajo			1	7	10	0	0	3	28	50	18	4,5
	35	Me satisface la información recibida de mis compañeros de trabajo			3	4	11	0	0	9	16	55	18	4,4
	36	La información que recibo de mis compañeros de trabajo para realizar mi gestión es oportuna		3	4	7	4	0	6	12	28	20	18	3,7
	37	La atención dada a los clientes internos se caracteriza por la objetividad, el respeto y el afán de servicio al cliente	3	4	2	2	7	3	8	6	8	35	18	3,3
Creatividad e iniciativa	38	Las reuniones de mi equipo de trabajo son creativas y aportan soluciones a los problemas del proceso	2	2	5	4	5	2	4	15	16	25	18	3,4
	39	La empresa reconoce las ideas de los colaboradores para el mejoramiento de los resultados	2	1	1	7	7	2	2	3	28	35	18	3,9
	40	La empresa me incentiva a desarrollar ideas que permitan el mejor desarrollo en la productividad y crecimiento en ella	1	3	4	8	2	1	6	12	32	10	18	3,4

Fuente. Mar. A y Rivas. A (2007)

**Continuación Ficha técnica de resultados de cuestionario de Clima Laboral**

<b>VARIABLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>%</b>
Edad	Entre 20 y 30 años	9	50%
	Entre 31 y 40 años	5	28%
	Entre 41 y 50 años	2	11%
	51 años en adelante	2	11%
Total		18	
Antigüedad	Menor a 1 año	7	39%
	Entre 1 y 2 años	5	28%
	Entre 3 y 4 años	3	17%
	Mayor a 5 años	3	17%
		18	100%
Sexo	Femenino	2	11%
	Masculino	16	89%
		18	
Nivel Académico	Primaria	8	44%
	Bachiller	8	44%
	Técnico		0%
	Tecnólogo	1	6%
	Universitario	1	6%
	Especialización		0%
		18	
Área de trabajo	Comercial-Ventas	8	44%
	Producción	9	50%
	Administrativo	1	6%
			0%
		18	

Fuente Mar. A. y Rivas A. (2007)



## **Anexo D. Circular**

### **CIRCULAR**

Se invita a todo el personal para el día 28 de marzo de 2013 a las 6:00 am reunión para realizar una encuesta sobre clima laboral. Para efectos de la encuesta serán entregados en administración los cuestionarios para su previa lectura.